



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

Yhteistyön kehittäminen toimittajien kanssa Hankintaportaalin avulla

Case: Yle Tuotannot Tampere

Mikael Lagerbohm

Opinnäytetyö
Marraskuu 2017
Liiketalous
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

Lagerbohm Carl Mikael Martti
Yhteistyön kehittäminen toimittajien kanssa Hankintaportaalin avulla
Case: Yle Tuotannot Tampere

Opinnäytetyö 59 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Marraskuu 2017

Opinnäytetyö syntyi tekijän kiinnostuksesta yhteistyöverkostojen kehittämistä sekä toimeksiantajan organisaatiota kohtaan. Työn teemaksi valittiin kuinka kehittää yhteistyötä Ylen ja sen yhteistyökumppanien välillä. Tässä työssä tarkastellaan yhteistyötä Ylen ja sen alihankkijoiden, joita nimitetään tässä työssä yleisesti toimittajiksi, välillä.

Tämän opinnäytetyön tavoite on esittää ratkaisu siihen, miten Yle voi kehittää yhteistyötä kumppaneidensa kanssa. Toimeksiantajan organisaatiossa on ollut puhetta mahdollisen kumppanuussivuston perustamisesta. Tässä työssä käsitellään hankintojen näkökulmasta millainen tuon sivuston tulisi olla. Sivusto kantaa tässä työssä nimeä Hankintaportaali. Tässä työssä esitetään suunnitelma siitä, miten hankinnat kannattaa organisoida kyseisen sivuston kautta. Yksinkertaistetusti tämän työn ja Hankintaportaalin tarkoituksena on 1) helpottaa Ylen sisäistä hankintoihin liittyvää tiedonkulkua sekä 2) toimia alustana jonne voi tallentaa tietoa tehdystä yhteistyöstä ja arvioinnit yhteistyökumppaneista. 3) Lisäksi sivuston kautta on tarkoitus hoitaa kilpailutus ja sopivan toimittajan etsiminen, aiempaa tehokkaammin.

Opinnäytetyön teoria käsittelee hankintaa. Opinnäytetyössä käsitellään mitä hankinnalla tarkoitetaan yleisesti. Hankintaa tarkastellaan teoriaosiossa myös tarkemmin kilpailutuksen ja toimittajasuhteiden hallinnan osalta.

Opinnäytetyön menetelmänä käytetään konstruktivistä tutkimusmenetelmää. Työtä varten on haastateltu toimeksiantajaa, jonka kanssa on määritelty ratkaistava ongelma. Osana opinnäytetyötä on toteutettu kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus Mediapoliksens organisaatioille. Tarkoituksena oli saada myös tunnettujen yhteistyökumppanien näkemys osaksi ratkaisua. Konstruktiiivinen tutkimus etenee tässä työssä vaiheeseen 4 asti, eli ratkaisumallin innovointiin. Tästä vaiheesta eteenpäin työn jatkaminen ratkaisumallin testauksella siirtyy toimeksiantajan vastuulle.

Työssä syntyi suunnitelma elementeistä, joita sivustolle on syytä rankentaa. Tähän työhön ei kuulu Hankintaportaalin teknisten elementtien suunnittelu tai testaus.

Asiasanat: hankinta, toimittajasuhteiden hallinta, kilpailutus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme of Business Administration
Entrepreneurship and Team Leadership

Lagerbohm Carl Mikael Martti
Developing collaboration with suppliers with the help of Purchasing Portal
Case: Yle Productions Tampere

Bachelor's thesis 59 pages, appendices 4 pages
November 2017

Thesis arose out of author's interest in developing collaboration connections and of clients organization. Theme of this thesis was chosen to be how to optimize collaboration between Yle (Finnish Broadcasting Company) and its cooperation partners. In this thesis collaboration is observed between Yle and its subcontractors.

This thesis aims to provide a solution to the problem, that how can Yle develop collaboration with suppliers. In clients organization there has been talk about establishing a partner web site. This thesis handles from view of purchasing what kind of should that web site be. In this thesis that web site is called by the name of Purchasing Portal. In this thesis is presented a plan of how to organize purchasing in that web site. Simply put purpose of Purchasing Portal is to 1) to ease the passage of information about purchasing in client's organization, and 2) function as platform where to restore data about collaboration and estimation of subcontractors. 3) Also competitive tendering and search of suitable subcontractor are supposed to be handled via Purchasing Portal more effectively than before.

Theory part of this thesis handles Purchasing. Thesis determines the meaning of purchasing in general. Later in theory Purchasing is viewed more closely later in theory part about of competitive tendering and contractor relations.

Procedure of the thesis is constructive research method. Client has been interviewed for this thesis. Soluble problem has been specified in collaboration with the client. As a part of this thesis was conducted a quantitative research, to organizations of Mediapolis. Reason of the research was to find out opinions of known partners, and include them as a part of the solution. Constructive research proceeds in this thesis to the part of innovating a solution. From there on out the responsibility of continuing the work transfers to the client. Next step is to try out the solution.

In this thesis arose a plan of elements, which are intended to be built to the Purchasing Portal. Planning and testing of technical elements of the Purchasing Portal does not include to this thesis.

Key words: purchasing, supplier relationship management, competitive tendering

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Kuvaus ongelmasta ja rajauksen perustelu	6
2	HANKINTA.....	8
2.1	Hankintojen suunnittelu	9
2.1.1	Hankintastrategia.....	10
2.1.2	Hankintojen kategoriat ja luokittelu.....	11
2.1.3	Palveluiden hankinta	14
2.2	Toimittajan valinta.....	16
2.2.1	Kilpailutus prosessina	17
2.2.2	Toimittajan arviointi.....	19
2.3	Toimittajasuhteiden hallinta	20
2.3.1	Toimittajasuhteiden kehittäminen.....	21
2.3.3	Riskien hallinta	23
3	KONSTRUKTIIVINEN TUTKIMUSMENETELMÄ.....	24
3.1	Kvantitatiivinen tutkimus	26
3.2	Tutkimuksen tulokset.....	28
3.2.1	Vastaajien taustatiedot	29
3.2.2	Toiminta Mediapoliksella	31
3.2.3	Minkälaista kumppanuutta toivoisit Ylen kanssa	33
3.2.4	Mitä asioita toivoisit Ylen kehittävän toiminnassaan	35
3.2.5	Muut esille tulleet seikat	37
4	SUUNNITELMA HANKINTOJEN HOITAMISESTA.....	39
4.1	Tiedottaminen	40
4.2	Tiedon tallentaminen.....	42
4.3	Toimittajan löytäminen	44
4.4	Haasteet.....	45
5	POHDINTA.....	47
5.1	Tutkimus	48
5.2	Hankintaportaali.....	49
	LÄHTEET.....	51
	LIITTEET	55
	Liite 1. Kumppanuustutkimus: kyselylomake.....	55
	Liite 2. Sähköposti Mediapolis.....	57
	Liite 3. Haastattelupohja.....	58

1 JOHDANTO

Työ lähti liikkeelle opinnäytetyöntekijän kiinnostuksesta toimeksiantajan organisaatiota kohtaan. Aiheeksi valittiin kuinka toimeksiantaja voi kehittää yhteistyötä tärkeiden toimittajaverkostojensa kanssa. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Yle Tuotannot Tampere, joka on Yleisradio Oy:n Tampereella toimiva yksikkö. Yksikkö tarjoaa studio-, ulkotuotanto- sekä jälkituotantopalveluita.

Yle aloitti toimintansa Tohlopin tiloissaan 1970-luvulla. Vuonna 2013 se luopui 32 000 neliömetrin kokoisen tilansa omistuksesta. Tilojen omistajaksi tuli Technopolis Oyj, joka vastaa nykyisen Mediapoliksien tilojen vuokraamisesta sekä tilojen ylläpidosta.

Mediapolis on tarinankerronnan ja digitaaliuotannon keskus. Laitos sijaitsee Tampereella Tohlopissa ja siellä toimii yhteensä 29 toimijaa, joista suurin osa on tuotantoalan yrityksiä. Keskuksessa toimivista yrityksistä suurin on Yleisradio Oy. (Mediapolis 2013.)

Yritysten lisäksi Mediapoliksessa toimii monia pirkanmaalaisia oppilaitoksia. Keskuksessa toimivat Tampereen Yliopiston, Tampereen ammattikorkeakoulun sekä Tampereen seudun ammattiopiston yksiköt. Mediapolis perustettiin vuonna 2013. Idea keskuksen perustamiseen syntyi jo pari vuotta aiemmin, kun Yle muutti strategiaansa. Tarkoituksena oli syventää yhteistyötä kumppaneiden kanssa sekä tukea koko toimialan elinvoimaa.

Alkuvaiheen pohdinnan jälkeen todettiin, että paras näkökulma kehittää yhteistyötä kumppaneiden kanssa on tarttua siihen hankinnan näkökulmasta. Hankinta sopii opinnäytetyön aiheeksi nimenomaan siksi, että tässä työssä keskitytään toimeksiantajan yhteistyöhön alihankkijoidensa kanssa. Tampereella sijaitsevan Mediapoliksien lisäksi Yleltä löytyy muitakin verkostoja valtakunnallisella tasolla. (Salli, taloustuottaja 2017.) Osana tätä työtä toteutettiin kvantitatiivinen tutkimus, joka suunnattiin Mediapoliksien yrityksille. Vaikka koko opinnäytetyön aihe käsittelee yhteistyötä muidenkin verkostojen kanssa, sopi Mediapolis luonteeltaan hyvin tutkimuksen kohteeksi, sillä toimeksiantaja on tehnyt eniten yhteistyötä tämän verkoston kanssa.

1.1 Kuvaus ongelmasta ja rajauksen perustelu

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ratkaista ongelma miten Yle voi kehittää yhteistyötään kumppaneidensa kanssa. Kumppaneilla tarkoitetaan tässä yrityksiä, joilta Yle ostaa palveluita joko osana tuotantoaan, tai liiketoiminnan oheistoimintoja. Toimeksiantajaa on haastateltu tarkoituksena täsmentää keskeisimmät ongelmat, joihin toivotaan ratkaisua. Haastattelu tapahtui 19. huhtikuuta 2017 Ylen tiloissa Tohlopissa Tampereella.

Opinnäytetyön tarkoitus on ratkoa keskeisimmät esiin tulleet ongelmat, jotka mainittiin ytimekkäästi jo tämän työn tiivistelmässä. Keskeisimmät ongelmat voidaan jakaa neljään pääkohtaan. 1) Miten valita oikea toimittaja tehokkaasti. Haasteena on valinnan helppous; monesti ostetaan tutulta toimittajalta, selvittämättä muita vaihtoehtoja. 2) Miten Yle saa enemmän irti yhteistyötä toimittajien kanssa, eikä toimi vain työllistävässä roolissa. 3) Miten välttää Ylen sisäiset päällekkäisyydet hankinnoissa. Ylen eri osastot tekevät joitain hankintoja sekä tuotekehitystä itsenäisesti. Tämä johtaa välillä siihen, että osastot saattavat hankkia useaan kertaan samoja palveluita ja/tai tuotteita. 4) Miten jakaa tietoa paremmin sisäisesti, sekä ulkoisesti. Tieto tulevista hankkeista ei aina tavoita tarvittavia osapuolia talon sisällä. Sopivat ulkopuoliset kumppanit eivät välttämättä edes tiedä hankkeesta, joihin he voisivat tarjota osaamistaan. (Salli 2017.)

Toimeksiantaja mainitsi, että Ylellä on kaavailtu ideatasolla verkkosivusta, joka toisi yhteen Ylen eri osastot ja ulkopuoliset kumppanit. Ideana on, että tämän verkkosivun kautta hoidettaisiin jatkossa hankinnat. Sivustolle on tarkoituksena koota tietopankki aiemmista hankinnoista ja tahoista kenen kanssa on tehty yhteistyötä. Sivuston kautta hoidettaisiin tiedottaminen tulevista projekteista ja sen kautta etsittäisiin sopivia kumppaneita hankkeen eteenpäin viemiseen. (Salli 2017.)

Opinnäytetyön tavoitteen ratkaisemiseksi tuotetaan suunnitelma siitä, miten hankinnat kyseisellä sivulla tulee hoitaa, jotta se tarjoaa ratkaisun toimeksiantajan ilmaisemiin hankinnan ongelmakohtiin. Tässä työssä sivusto kantaa nimeä Hankintaportaali. Tuotettu tulos on opinnäytetyöntekijän näkemys, joka perustuu aihetta käsittelevään teoriaan, toimeksiantajan haastatteluun sekä Ylen kumppaneille tuotetun kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksiin.

Työssä keskitytään hankintoihin pääasiassa palveluhankintojen näkökulmasta. Luonteeltaan nämä palveluhankinnat ovat pääsääntöisesti projekti- sekä alihankintatyyppejä. Osana työtä tuotettu kvantitatiivinen tutkimus on suunnattu Mediapolikselle yrityksille. Siihen kuuluva joukko on sopiva ryhmä, sillä heidän kauttaan Yle hakee nimenomaan edellä mainitun kaltaisia hankintoja. Vaikka joukko sijaitsee Tampereella, ei yhteistyö heidän kanssaan ole rajoittunut pelkästään Ylen Tampereen toimipisteeseen.

Työ rajautuu hankintamallin luomiseen ideatasolla. Asian käytäntöön vieminen ja konkreettinen testaaminen jäävät toimeksiantajan vastuulle. Tämän työn valmiissa osiossa ei käsitellä luotavan nettisivun teknistä toiminnallisuutta, sillä se ei kuulu tämän opinnäytetyön aiheeseen eli hankintaan. Mallinnoksen luominen nettisivusta vaatii IT-alan osaamista, joka puuttuu tämän opinnäytetyöntekijältä. Tässä työssä luotava nettisivusto kantaa nimeä Hankintaportaali.

2 HANKINTA

Hankinnan terminologia on epätäsmällisesti määriteltyä, ja termejä käytetään usein ristitiin. Suomen kielessä etenkin ostamisella ja hankinnalla tarkoitetaan monesti samaa asiaa. Ostaminen sekoitetaan monesti myös tilaamiseen, joka eroaa myöskin luonteeltaan aiemmasta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 49; Huuhka 2017, 15.)

Tilaaminen tarkoittaa toimittajalta tilaamista valmiiden ehtojen mukaisesti. Tilaaminen tapahtuu esimerkiksi valmiin hinnaston mukaan, voimassa olevan asiakassopimuksen mukaisesti tai tilaten ilman erillistä tarjousta. Ostamisen termin alle kuuluu lisäksi taustatyöt, jotta tilaus voidaan tehdä, joita ovat mm. kauppatavaraan tutustuminen, sekä sopimusten laatiminen. Siinä missä hankinta ja tilaaminen ovat luonteeltaan lähinnä operatiivisiä toimintoja, pitää termi hankinta myös sisällään strategisen näkökulman. Hankintaan kuuluu tarpeen määrittely, jonka pohjalta on tilaamisen toimintoja mahdollista suorittaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 50.)

Tärkein ero termien luonteiden välillä on kuitenkin se, että hankinnan käsitteeseen kuuluu myöskin toimittajamarkkinoiden hallinta. Organisaatiossa hankintaosaston tehtäviin kuuluu, joko autonomisesti tai yhteistyössä muiden osastojen kanssa, määritellä mitä tarvitaan, sekä mistä se kannattaa hankkia. Hankinnan parissa työskentelevien toimenkuvaan kuuluu tutustua toimittajiin, ja analysoida heidän erojaan. Toimenkuvaan kuuluu myös strateginen laskenta ja kokonaiskuvan huomioon ottaminen siitä mistä saadaan kaikkein edullisin ratkaisu. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 51.)

Kaiken kaikkiaan hankintaan kuuluu toimittajien ja toimittajaverkostojen hallinta. Tämä tapahtuu verkostoja hyödyntämällä, johtamalla toimittajia sekä kehittämällä niitä toimittajia, joiden kanssa yhteistyö on luonteeltaan jatkuvaa tai pitkäkestoista. Hankinnalla tarkoitetaan nykyään jopa kaikkien yrityksen/organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Strategiseen hankintaan kuuluu tuotannon resurssien lisäksi tukitoimintojen hankinta. Ennen kaikkea selvittäminen siitä mitä kannattaa tehdä itse ja mikä on järkevintä suoraan ulkoistaa. (Nieminen 2016, 10-11.)

2.1 Hankintojen suunnittelu

Puhuttaessa hankintojen suunnittelusta ja tavasta hoitaa niitä löytyvät parhaat esimerkit autoteollisuudesta. 1900-luvun merkittävimmät suuntaukset autoteollisuudessa olivat fordismi sekä toyotismi. Näiden lisäksi mainitsemisen arvoisia ovat rolssismi ja mercedismi. Viime vuosisadan alkupuoliskoa hallitsi trendinä Yhdysvalloissa syntynyt fordismi. Hankinnat tässä mallissa hoidettiin siten, että koko ajan menttiin hinta edellä. Hankintoja tehtiin lyhyellä tähtäimellä ja ostopäätökseen vaikutti se mistä saatiin milloinkin halvin tarjous. Samankaltaisia hankintoja saatettiin tehdä lukuisilta eri toimittajilta, eikä syntynyt vakiintuneita yhteistyösuhteita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 41; LaDissertation 2014; Glossary of terms 2008.)

Toyotismi syntyi myöhemmin viimevuosisadalla Toisen maailmansodan jälkeen Japannissa, ja se näkyi Toyotan lisäksi merkittävästi myöskin Nissanin sekä Hondan toiminnassa. Toyotan kunnianhimoinen tavoite oli pitkään 2000-luvulle asti valmistaa maailman parhaita autoja, kunnes tavoitteeksi tuli valmistaa eniten autoja maailmassa. (Strategos 2007.)

Kultavuosinaan toyotismiläinen hankinta poikkesi merkittävästi fordismin mallista. Se lähti parhaan mahdollisen ratkaisun löytämisestä, joka hyödyttää lopulta eniten omaa liiketoimintaa ja sen tavoitteita. Toimittajiin pyrittiin luomaan syvät yhteistyösuhteet. Heidän työtään arvioitiin säännöllisesti, ja hankkiva organisaatio pyrki tukemaan toimittajan kehittymistä tämän omassa liiketoiminnassaan. Tällä tähdättiin oman toiminnan kehittämiseen sen myötä, että toimittaja kykeni jatkossa paremmin palvelemaan ostavan organisaation tarpeita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 42-43.)

2.1.1 Hankintastrategia

Yritys tarvitsee strategian, jotta se pärjää kilpailussa ja voi menestyä. Erityisluonteensa vuoksi perinteinen kilpailu media-alalla ei juuri kosketa Yleä, sillä Ylen ei ole tarkoitus tuottaa voittoa. Ylen tarkoitus on tuottaa laadukasta sisältöä kaikille suomalaisille ja toimia alan edelläkävijänä. (Salli 2017.)

Strategian luominen on pohjimmiltaan valintojen tekemistä. Strategian asettamiseksi tulee tietää mitä halutaan saavuttaa. Strategia on käytännönläheinen suunnitelma teoista, joiden avulla päästään haluttuun pisteeseen. Strategiaan kuuluu päätökset asioista mitä tullaan tekemään ja mitä tietoisesti jätetään tekemättä. Todellisuudessa tilanteet liiketoiminnassa voivat muuttua merkittävästi hyvin lyhyessäkin ajassa. Tämän vuoksi yrityksen strategia ei saa olla liian kankea, vaan sen tulee olla luonteeltaan joustava, jotta se tarpeen vaatiessa pystytään muuttamaan vastaamaan muuttunutta tilannetta. (Nieminen 2016, 23-24.)

Määritelmä strategiasta pätee jokaiselle liiketoiminnan osa-alueelle. Kaikki liiketoiminnan strategiassa määritellyt tavoitteet ovat myöskin hankinnan tavoitteita. Laajennetulla strategiakäsitteellä se voidaan määrittää koskemaan myöskin organisaatioiden välistä vuorovaikutusta. Tämä koskee etenkin organisaatioita, joissa hankintojen osuus liiketoiminnasta on suuri, tai se toimii jokapäiväisesti yhteistyössä toimittajaverkostojensa kanssa. (Nieminen 2016, 25-26.)

Hankintojen strategiaa suunniteltaessa on pidettävä mielessä hankintojen johtamisen tärkeimmät kolme seikkaa: 1) lisäarvon tuottaminen asiakkaille, 2) toiminnan tehostaminen ja kustannusten karsiminen, 3) riskien hallinta. Ylen toiminnassa merkittävää on erityisesti kohdan kaksi kustannustehokkuus. Tilanteessa jossa kustannukset kasvavat tasaisesti, mutta käytettävissä olevat varat pysyvät silti saman suuruisina täytyy hankintoihin suhtautua kokonaishyöty ja -kustannukset koko ajan ohjaavina tekijöinä. (Nieminen 2016, 27-28.) Riskinhallintaa ja kustannustehokkuutta käsitellään lisää luvussa 2.3.3.

2.1.2 Hankintojen kategoriat ja luokittelu

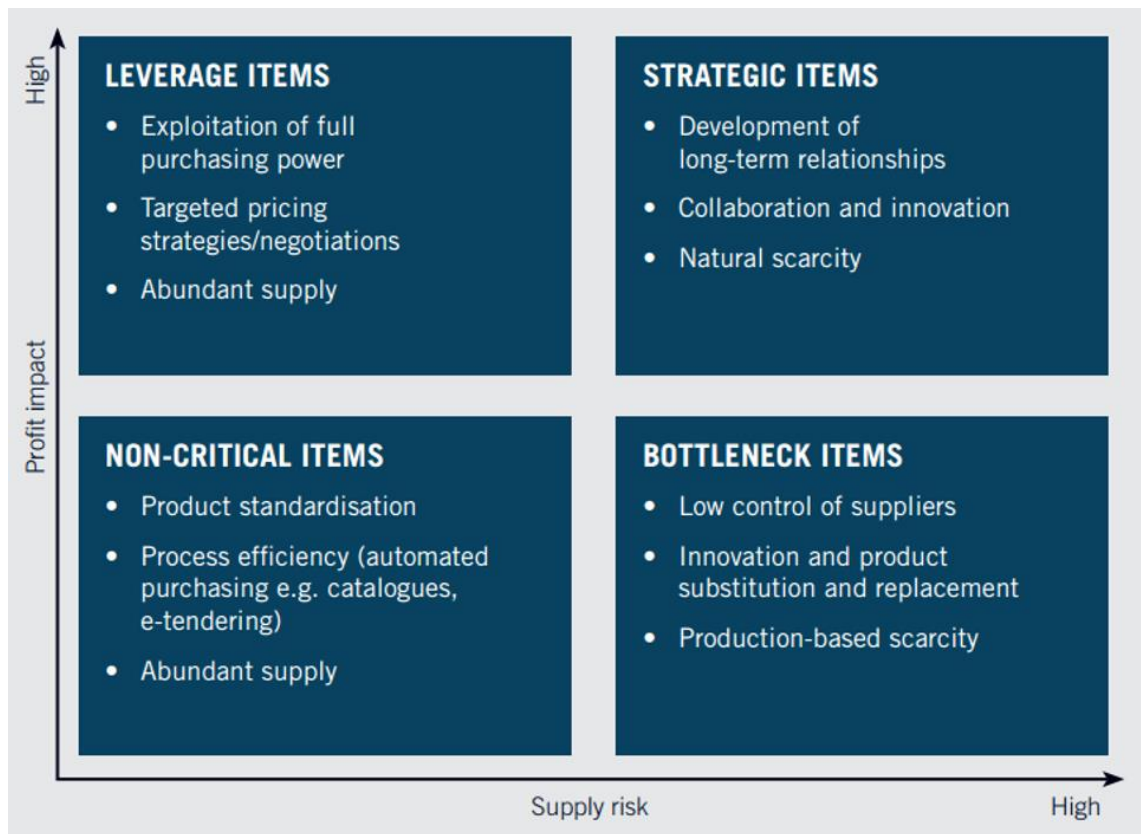
Hankintojen hallinnan kannalta ne luokitellaan usein eri kategorioihin. Tyypillisimmät hankintakategoriat niiden käyttötarpeen perusteella ovat:

- **Suorat hankinnat**, materiaalit, joita käytetään organisaation päätuotteen tai palvelun tuottamiseen.
- **Epäsuorat hankinnat**, liiketoiminnan oheistoimintoihin liittyvät hankinnat, jotka eivät ole suoraan yhteydessä oman päätuotteen tai palvelun tuottamiseen.
- **Palveluhankinnat**, voivat liittyä joko tuotantoon tai liiketoiminnan oheistoimintoihin, jotka ovat kuitenkin erityispiirteidensä johdosta syytä rajata omaksi kategoriakseen. (Logistiikan maailma 2017.) Palveluiden hankintaa esitellään lisää kohdassa 2.1.3, sillä ne liittyvät erityisesti tämän opinnäytetyön aiheeseen.

Luokitteluperuste	Kategoria
Käyttö	suora
	epäsuora
Luonne	raaka-aineet
	komponentit
	MRO
	investoinnit
Talous	määrä (volyymi)
	eurot
Ryhmä	tuote
	palvelu
Toimittaja	toimittaja

Kuva 1 esittää tyypillisiä luokitteluperusteita jakaa hankinnat sekä niiden kategoriat. (Logistiikan maailma 2017.)

Hankintojen kategorioinnin lisäksi on tapana luokitella toimittajakanta taloudellisen vaikutuksensa ja saatavuutensa perusteella eri luokkiin. Perinteinen luokittelussa apuna käytetty työkalu on nimeltään Kraljicin matriisi, joskus myös tuotesalkkuanalyysi. (Hytönen & Lehtomäki 2010, 35-36.)



Kuva 2 esittää kuinka tuotteet ja palvelut voidaan jakaa hyödyntäen Kraljicin matriisia. (Forbes 2017.)

Strategiset tuotteet: Kategoriaan kuuluvat luonteeltaan yrityksen kannalta kaikkein olennaisimmat hankinnat. Yritys käyttää niihin joko suuren määrän rahaa tai ne ovat suoraan yhteydessä yrityksen omien tuotteiden/palveluiden valmistuksessa, minkä myötä niihin sisältyy suuri taloudellinen riski. Niiden saatavuus on todella huono johtuen joko toimittajien niukkuudesta markkinoilla tai materiaalien yleisestä niukkuudesta. Yhteistyö tämän luokan toimittajien kanssa on säännöllisesti toistuvaa ja pitkäkestoista. Suhteet on syytä rakentaa kestäväälle ja molempia osapuolia mahdollisimman hyvin palvelevalle pohjalle. (Huuhka 2017, 54-55; ExpertProgramManagement 2016.)

Volyymituotteet: Kuten strategisiin tuotteisiin myöskin volyymituotteiden hankintaan liittyy suuri taloudellinen riski. Niiden saatavuus ei ole kuitenkaan yhtä rajattua, sillä markkinoilta löytyy paljon kyseisen tuotteen tai palvelun toimittajia. Parhaan laadun hankkimiseksi näitä tuotteita on syytä kilpailuttaa ja kaivaa aktiivisesti tietoa muuttuvista toimittajamarkkinoista. (Huuhka 2017, 56; ExpertProgramManagement 2016.)

Niukkuustuotteet: Tuotteiden taloudellinen merkitys ei ole suuri, mutta niitä on saatavilla niukasti. Hyvin hoidettuna niukkuustuotteiden hankinnassa varmistetaan toimitusketjun toimivuus, eikä tehdä itsestä riippuvaisia suhteessa toimittajaan. Tämän voi välttää esimerkiksi etsimällä korvaavia tuotteita/palveluita markkinoilta. (Huuhka 2017, 55; ExpertProgramManagement 2016.)

Tavalliset tuotteet: Tuotteet joita on hyvin saatavilla, eikä niiden taloudellinen merkitys ei ole suuri. Hyvin hoidettuna näiden hankinnassa keskitytään hankinnan oheiskustannusten, kuten toimituskulujen optimointiin. (Huuhka 2017, 56-57; ExpertProgramManagement 2016.)

2.1.3 Palveluiden hankinta

Palveluiden hankinta eroaa fyysisten tuotteiden hankinnasta merkittävästi erityispiirteidensä vuoksi. Hankinnan kannalta palvelu eroaa tuotteesta monella merkittävällä tavalla. Ensinnäkin palvelua ei voi kosketella fyysisesti tai operoida logistisesti. Palvelu on abstrakti, joten sitä on hankala kuvailla hankinnan yhteydessä. Palvelulla ei varsinaisesti ole omistajaa. Hankkija on olennaisesti osana palvelun tuottamista ja sen tuomaa arvon luomista. (Grönroos 2000, 53-54; Nextlevelpurchasing 2016.)

Palveluiden hankinnassa haastavinta on määritellä mitä oikeasti tarvitaan. Ilman kunnollista tarpeen kartoitusta saadaan joko puutteellinen ratkaisu tai saadaan liikaa, jolloin päädytään maksamaan turhasta. Haasteena voi myöskin olla pitkään samanlaisina jatkuneet toimittajasuhteet. Tällaisessa tilanteessa tilataan vain sieltä mistä ollaan totuttu, eikä oteta ollenkaan selvää voiko jostain muualta saada parempaa. (Nieminen 2016, 191-192.)

Toki on luontevaa, että tietyn tyyppisten palveluiden hankinnat perustuvat pitkäaikaisiin toimittajasuhteisiin. Näihin kuuluu erityisesti Kraljicin matriisissa kuvatut strategiset tuotteet. (Mind Tools 2017.) Jos toimittajasuhdetta ei ole mahdollista kilpailuttaa, on keskityttävä toimittajan kehittämiseen hankinnan tehostamiseksi. Toimittajan kehittämistä käsitellään lisää kappaleessa 2.3.1.

Suunniteltaessa palvelun hankintaa tarkan tarpeen määrittelyn lisäksi on olennaista pohdita, mikä vastuu palvelun tuottamisesta pidetään itsellä ja mikä halutaan siirtää toimittajalle. Liiketoiminnan oheispalveluiden, kuten kiinteistönhuollon tai logistiikan täydellinen ulkoistaminen on luontevaa. Omaa ydinosaa täydentävät, tai siihen suoraan kuuluvat tekijät on syytä hoitaa pääsääntöisesti itse. Mikäli niitä ulkoistetaan liikaa oma suorituskky kärsii, sekä toimittajasuhteen mahdollisesti katketessa toimittaja vie hankkijan ydinosaa muualle. Palvelun määrittely kannattaa tehdä joko panoksen; keskitytään toimittajan osaamiseen ja kompetenssiin, prosessin; keskitytään siihen, mitä osia palvelun tuottamiseen kuuluu, tuotoksen; keskitytään lopputuloksen toimivuuteen tai tuloksen kannalta; keskitytään vallitsevan tilanteen parantamiseen. (Nieminen 2016, 194-196.)

Asiantuntijapalveluiden hankinnassa korostuu toimittajan osaaminen sekä vuorovaikutus hankkijan kanssa. Asiantuntijapalvelut voidaan jakaa David H. Maisterin (2004) luomalla nelikentällä vuorovaikutuksen tiiviyn sekä palveluiden tuottamisen haasteellisuuden perusteella neljään kategoriaan: hoitaja, apteekkari, aivokirurgi ja psykoterapeutti. Hoitajalla tarkoitetaan palveluita, joiden tuotannossa hankkijalla on merkittävä rooli, ja palvelut ovat luonteeltaan standartoituja. Apteekkari eroaa hoitajasta siten, että vuorovaikutus hankkijan kanssa on vähäistä. Tarjotut palvelut ovat tässäkin mallissa luonteeltaan pitkälle määriteltyjä, jotka tarjotaan hankkijoille aina samanlaisina. Aivokirurgissakin vuorovaikutus hankkijan kanssa on pientä. Käsitelty ongelma, johon tarjotaan ratkaisua on, kuitenkin luonteeltaan haastava. Tarjottu ratkaisu on aina tapauskohtaisesti toimittajavetoisesti räätälöity. Vaativimmassa asiantuntijapalvelun muodossa, eli psykoterapeutissa yhdistyy sekä haastava ongelma että tiivis yhteistyö toimittajan ja hankkijan välillä. Palvelut ovat aina räätälöityjä. Onnistumisen kannalta yhteistyön kumppanien välillä tulee olla avointa ja tiivistä ja läpi tuotantovaiheen. (Davidmaister 2004.)

2.2 Toimittajan valinta

Toimittajan valintaan vaikuttaa monta tekijää, joista tärkeimpiä ovat yleinen kilpailutilanne, toimittajan kilpailukyky sekä kokonaiskustannukset. Monesti toimittaja valitaan joko suoraan hinnan tai aiemman yhteistyön perusteella. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 227.) Toimeksiantajan mukaan Yle tekee hankintansa usein erityisesti jälkimmäisen perusteella. (Salli 2017.)

Molemmat edellä esitetyistä tavoista ovat hyviä tapoja. Perehtymällä toimittajamarkkinoihin syvällisemmin voidaan saavuttaa melko vähäisellä työllä suurempi kokonaishyöty. Hinnan perusteella tehty valinta voi johtaa säästöön. Äkkiä käy kuitenkin niin, että hankinnan kokonaiskustannukset nousevat kovemmiksi, mitä kalliimmalla tarjouksella olisi ollut. Tämä koskee etenkin maantieteellisesti kaukaa hankittavia raaka-aineita tai tuotteita. Palveluiden hankinnassa on riski, että halvin toimittaja aiheuttaa lisäkustannuksia puutteellisella työnjäljellään. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 228 – 229.)

Kokemattoman tai laadultaan selvästi heikon toimittajan palvelut ovat yleisesti markkinoilla edullisemmasta päästä. Asiakkaalle voi tulla yllätyksenä, että halvan toimittajan tuotos ei vastaa odotuksia ja pahimmillaan joudutaan tekemään lisähankintoja halutun laadun saavuttamiseksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 229 – 230.)

Aiemman yhteistyön perusteella tehty hankinta on suotavaa, mutta siihenkin sisältyy omat riskinsä. Ostaessa tutulta toimittajalta tietää ainakin mitä tulee saamaan. Ongelma on se, että ei tiedä mitä voisi saada parhaimmillaan toiselta toimittajalta. Tutulta toimittajalta hankkiminen tekee helposti sokeaksi muulle markkinapotentiaalille, eikä ole mitään vedenpitävää varmuutta siitä, että saatu lopputulos on todellisuudessa parhaiten asiakkaan tarpeita palveleva. Hankintaprosessin kehittämiseksi tärkeimpiä asioita on vakiintuneiden toimittajien kehittäminen ja arviointi sekä uusien toimittajien aktiivinen kehittäminen. Uusien toimittajien etsiminen on työlästä ja siihen kuluu helposti paljon työtunteja. Uusista toimittajista voi hankkia tietoa lukuisia kanavia pitkin. Tärkeimpiä ovat mm. kollegoiden ja tuttujen suositukset, toimialajärjestöt, alan julkaisut sekä messut ja näyttelyt. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 231 – 233.)

2.2.1 Kilpailutus prosessina

Kilpailuttaminen tulee ajankohtaiseksi hankkivan organisaation sisällä, kun ollaan pohtimassa yhteistyökumppanin /-kumppaneiden ottamista mukaan uuteen hankkeeseen. Toimittajamarkkinoilta voidaan hakea kilpailuttaen ratkaisua lähes mihin tahansa ongelmaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 247.)

Perinteinen kilpailuttaminen aiheuttaa monia sudenkuoppia, jotka on syytä tiedostaa niiden välttämiseksi. Näitä sudenkuoppia ovat yleiset perusolettamukset, kuten kaikki olemassa olevat toimittajat tunnetaan. Markkinoilla vallitsee koko ajan aito kilpailu, ja kaikki toimittajat kilpailevat realistisesti samassa sarjassa. Toimittajien laatu ja osaaminen ovat keskenään täysin verrattavissa. Toimittajat operoivat autonomisesti, eivätkä vaikuta toistensa toimintaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 248.)

Edellä listatut oletukset ovat monin tavoin hyvin ongelmallisia. Kaikkia toimittajia on mahdotonta tuntea tai monesti edes tietää. Organisaatio voi pahimmillaan olettaa tuntevansa toimittajamarkkinat läpikotaisesti, jolloin ollaan tilanteessa, että ei etsitä toimittajia valmiiksi tiedossa olevien joukon ulkopuolelta ollenkaan. Toinen ongelma tähän liittyen voi olla se, että joitain toimittajia ei kiinnosta yhteistyö ollenkaan ja ovat tästä syystä pimennossa hankkijalta. Hankkivan organisaation on syytä panostaa omaan houkuttelevuuteensa asiakkaana, sillä epäkiinnostuneiden joukosta voi löytyä omiin tarpeisiin paras toimittaja. Pahimmassa tilanteessa kilpailu on vain näennäistä, mikäli toimittajat ovat muodostaneet keskenään kartellin ja sopineet yhteisesti hinnoista. Tällöin tietenkään kilpailu ei toteudu realistisesti. Kilpailutilanteessa voi olla muitakin ongelmia. Toimittajat saattavat luvata yli todellisen kykynsä tehdessään tarjousta, mikä voi ilmetä asiakkaalle vasta toimitusvaiheessa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 249.)

Mietittäessä hankintaa ja johdettaessa kilpailua, on syytä olla tarjouspyynnössä mahdollisimman tarkka. Todellisuudessa kaikki toimittajat eivät välttämättä kilpaile keskenään, vaikka siltä näennäisesti voi vaikuttaa. Jossain tilanteessa sopivia toimittajia voi oikeasti olla vain yksi. Tämän tiedostaminen vaatii hankkijalta syvää tuntemusta omasta tilanteesta sekä toimittajamarkkinoista. Toimittajien palvelut eivät välttämättä ole millään kilpailukykyisiä keskenään, vaikka toimisivatkin samalla alalla. Tähän vaikuttaa etenkin toimittajan kokemus, toiminnan laajuus sekä työskentelytavat. Toiset toimittajat voivat kyetä vain täysin autonomiseen palvelun tuottamiseen, kun taas toiset toimivat paremmin syvässä yhteistyössä hankkijan kanssa. On varsin ongelmallista, jos toimittajien keskenään eroavia kykyjä ei osata käyttää hyödyksi. Lopuksi varmaan suurin ongelma kilpailuttamisessa on kiire. Kilpailuttamisen hoitaminen kunnolla on aikaa vievä prosessi, ja se on pois kaikesta muusta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 250 – 251.)

Ongelman määrittelyn jälkeen on tarjouspyynnön vuoro. Kerätystä toimittajakannasta löytyy jatkossa kaikki toimittajat, joilla voi olla annettavaa kyseiselle hankkeelle ja kelle tarjouspyyntö on syytä kohdentaa. Tarjousten vertailussa voidaan hyödyntää kerättyä tietoa toimittajista eikä olla vain toimittajien puheiden varassa päätöstä tehdessä. Tarjouspyynnön ohella on hyvä pyytää ehdotuksia toimittajilta ongelman ratkaisuun. Tämä tuo valttia vertailuun; mitä valmiimman ja innovatiivisemman ratkaisun he pystyvät esittämään tarjouksen yhteydessä, sen varmempi valinta toimittaja on mukaan hankkeeseen. (Iloranta & Muhonen-Pajunen 2015, 252 – 254.)

Kilpailutusprosessissa voidaan hyödyntää niin sanottua ranskalaista urakkaa. Ideana on, että hankkija ilmoittaa tarjouspyyntöä jättäessä hankkeeseen varatun budjetin. Toimittajien tehtävä on esittää tarjouksessa mitä he voivat budjetin suuruisella summalla tarjota. Toimittajavalinta tehdään arvioituna joko painottaen laatua tai määrää. Ranskalainen urakka on sopiva malli hoitaa kilpailutus, jos oma tarve ei ole tarkkaan tiedossa. Esimerkiksi jos tiedetään, että halutaan jotain innovatiivista, mutta tätä tarvetta ei kyetä pukemaan sanoiksi. Ranskalainen urakka vaatii hankkijalta suurempaa riskinottoa, kuin perinteinen kilpailutus jonka yhteydessä oma tarve on määritelty tarkasti. Sillä lopputuloksesta ei ole tarjouksen hyväksymisvaiheessa täysin tarkkaa käsitystä, etenkin jos ollaan tilaamassa palvelua. (Juhaconsulting 2015; Nordal, Vikberg, Wennberg & Toivanen 2014, 8.)

Toimeksiantajan organisaatiossa kilpailutuksen ongelmana on ollut etenkin mistä löytää sopivia toimittajia mukaan projektituotantoihin alihankkijoiksi ja/tai yhteistyökumppaneiksi. (Salli 2017.)

2.2.2 Toimittajan arviointi

Hankintaprosessin viimeinen vaihe on toimittajan toiminnan ja laadun aktiivinen seuranta sekä arviointi. Arvioinnilla selvitetään miten yhteistyötä kyseisen toimittajan kanssa voi kehittää. Sillä selvitetään myös, onko yhteistyö kyseisen toimittajan kanssa ylipäättään järkevää. Aktiivisella arvioinnilla tehdään päätöksenteosta perustellumpaa jatkoa varten. (Nieminen 2016, 76.)

Konkreettisten tekijöiden mittaaminen on tärkeä osa arviointia. Helpoiten mitattavia ovat hinta sekä kustannukset. Kokonaiskustannusten selvittäminen ja mittaaminen on tärkeää, jotta saadaan kaivettua esiin todellinen ero toimittajien välillä arviointia varten. Edellä mainittujen lisäksi voidaan mitata myös mm. seuraavia asioita kuten tuotteen tai palvelun laatu, toimitusketjun toiminta sekä henkilöstön ammattitaito. (Huuhka 2017, 204; Rauhala 2011, 213.)

Toimittajien arviointiin hyvä työkalu on jo aiemmin kohdassa 3.1.2 esitelty Kraljicin matriisi. Sen avulla voidaan luokitella toimittajat sen mukaan mihin neljästä kategoriasta heidän tuotteensa tai palvelunsa kuuluvat tuossa nelikentässä. Sijoittelun avulla selviää mitkä toimittajasuhteet ovat erityisen merkittäviä yrityksen kannalta sekä kenen kanssa käytyä yhteistyötä on syytä kehittää. (Sakki 2009, 197-199.)

2.3 Toimittajasuhteiden hallinta

Toimittajasuhteiden kehittämiseksi ja ostaja-toimittajasuhteille löytyy lukuisia eri määrittelyjä ja ulottuvuuksia alan kirjallisuudesta. Aiheiden määrittely ja lähestymistapa ovat muuttuneet aikojen saatossa, kun asiaa on tutkittu enemmän. (SmartProcurement 2017.)

Tärkeintä toimittajasuhteiden hallinnassa on, että toiminta hyödyttää molempia osapuolia. Toimittajasuhteiden hallinta lähtee hankkivan organisaation määrittelystä mitä se haluaa ja tarvitsee toimittajalta, jonka jälkeen luodaan ja hallitaan linkkiä osapuolten välillä, jotta tarve tulee tyydytettyä. Tämä malli on monesti luonteeltaan abstrakti. Aktiivinen toimittajasuhteiden hallinta koskee lähinnä strategisien hankintojen, sekä suurten volyymin hankintojen toimittajasuhteita. Muille hankintatyypeille ei ole luontevaa muodostaa pitkäkestoisia toimittajasuhteita. (Institute for Supply Management 2016.)

Tärkeimmät (palveluhankintojen kannalta) toimitusketjun ja toimittajasuhteiden hallintaan vaikuttavat tekijät ovat: 1) Voimatasapaino: organisaatioiden koko ja toiminnan houkuttelevuus. 2) Strategisen yhteistyön edellytykset: laaja-alaisen yhteistyön edellytyksenä on, että osapuolet kykenevät sitoutumaan toisiinsa ja heidän tulevaisuuden näkemyksensä kohtaavat. 3) Ketjun pituus: mitä monimutkaisempi ja pidempi se on luonteeltaan, sen vaikeampi sitä on hallita. 4) Toimintaverkoston rakenne: Missä tuotanto tapahtuu, miten palvelut/tuotteet ovat saatavilla. 5) Asiakaspalvelun laatu sekä aika: Asiakkaat odottavat yhä nopeampaa ja räätälöidym্পää vastausta omaan tarpeeseen. Hyvä asiakaspalvelu on luonteeltaan joustavaa, luotettavaa, ketterää sekä reagoitokyvyltään ripeää. (Huuhka 2017, 184-186.)

2.3.1 Toimittajasuhteiden kehittäminen

Tärkein tekijä kestävien toimittajasuhteiden muodostamiselle on rakentaa ne luottamuksen varaan. Molempien osapuolien tulee toimia vuorovaikutteisesti ja kuulla toisen mielipiteitä. Vaikka voimasuhteet olisivat hankkijan eduksi, on silti kriittistä kuulla toimittajan näkemystä. Jos hankkijan vaatimukset ovat korkeammat kuin toimittajan suorituskyky, kannattaa panostaa aktiivisen palautteenantoon, harjoitteluun ja tiiviiseen yhteistyöhön. Tämä johtaa pitkäaikaisiin ja kestäviin toimittajasuhteisiin, joka luo kilpailuhyötyä. (SmartProcurement 2017.)

Organisaation kannalta merkittävien toimittajien kanssa käytävää yhteistyötä tulee kehittää jatkuvasti molemminpuolisen edun saavuttamiseksi. Yhteistyön kehittäminen lähtee ajastustavan muokkaamisesta kohti yhteistä etua tavoittelevaa suuntaa. Perinteisesti puhuttaessa suhteista toimittajiin käytetään sanastoa kuten *johdetaan, kilpailutetaan, mitataan* ynnä muita sellaisia. Tämänlaiset termit tulee vaihtaa yhteistyötä tukevampaan sanastoon kuten *vahvistetaan, parannetaan ja luotetaan*. (Nieminen 2016, 110.)

Konkreettisesti yhteistyön kehittäminen kumppanien välillä lähtee yhteisesti rakennetulla perustalla. Osapuolien pitää määritellä seuraavat tekijät: yhteinen tulevaisuus, näkemykset mahdollisuuksista, yhteensopivat strategiat ja yhteiset tavoitteet. Näiden löytymiseksi molemmista organisaatioista tulee löytyä kehitysmielisiä henkilöitä, jotka voivat viedä asiaa eteenpäin. (Nieminen 2016, 114.)

Toimittajasuhteiden kehittämisen kannalta on olennaista, että osapuolten välisistä voimasuhteissa vahvempi tukee heikomman kehittymistä. Äärimmilleen vietynä tämä tarkoittaa osallistumista jopa toisen osapuolen johtamismallin kehityksen tukemiseen, kuten to-yototismista tunnetut japanilaiset yritykset tekevät. Kevyemmin kehityksen tukeminen tarkoittaa tuotanto- ja jakelumenetelmien kehittämistä, esimerkiksi tutustuttamalla toinen osapuoli uusiin innovaatioihin ja teknologiaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 290-91; Nieminen 2016, 115-117.)

Hankkivan organisaation näkökulmasta toimittajan kehittäminen tarkoittaa kaikkea toimintaa, jolla pyritään parantamaan toimittajan palvelun ja tuotannon laatua. Toimittajan kehittäminen vaatii hankkijalta taloudellista sitoutumista sekä paljon henkilötyötunteja. Panostus tärkeän toimittajan kehittämiseen on suotavaa, sillä se tuo sekä lyhyen että pitkän aikavälin etuja, joilla saadaan toimittaja paremmin vastaamaan hankkijan tarpeisiin. Toyotismen mallin mukaan hyvä asiakas on auttavainen, mutta vaativa joka pakottaa toimittajan kehittymään. Kehitys tapahtuu tiiviin yhteistyön, systemaattisen tiedon jakamisen sekä säännöllisen palautteenannon avulla. Kehitystyö vaatii paljon resursseja, mutta hyvin johdettuna se vie asioita haluttuun suuntaan ja molemmat osapuolet hyötyvät.

(Nieminen 2016, 118-119.)

2.3.2 Riskienhallinta

Kuten jo aiemmassa kappaleessa ilmaistiin toimittajan kehittäminen on kehitystä vetävää organisaatiota kuormittava prosessi. Parhaimmillaan se tuottaa kilpailuetua ja hankkiva organisaatio saa yksinkertaistetusti ilmaistuna rahoilleen parempaa vastinetta. Toimintaan sisältyy kuitenkin riskejä. Suurimpia riskejä on, että kehitystyö menee hukkaan, koska toimittaja ei ole kykeneväinen kehittymään tai organisaatiot eivät löydä yhteistä molempia hyödyttävää päämäärää. Tätä varten ennen kehittämisen aloittamista on tärkeää, että ostaja tutustuu tarkkaan toimittajaan (tuotantomenetelmiin, kannattavuuteen, johtamistapaan ja yleisiin asenteisiin) ja tekee arvion, onko kehittymiselle realistisia mahdollisuuksia. (Nieminen 2016, 120.)

Toinen todella merkittävä riski on mahdollisen investoinnin menettäminen. On täysin mahdollista, että hankkija investoi paljon resurssejaan kehitykseen, eikä pääse itse nauttimaan tuloksista. Toimittaja voi päättää lopettaa yhteistyön ja viedä yhteistyöllä saavutetun kehitystyön tulokset muualle. Tämän ehkäisemiseksi on olennaista, että hankkija luo itsestään houkuttelevan kuvan asiakkaana, jonka kanssa toimittajat haluavat tehdä yhteistyötä. Houkuttelevuuteen vaikuttaa mm. tasapainoisuus, oman osan sovitusti hoitaminen, kiinnostus toimittajasta sekä kuva hyvin toimivana organisaationa. Toinen merkittävä tekijä edellä mainittujen riskien hallitsemiseksi on vankan luottamus pohjan luominen kumppanien välille. Kumppanuuden pitää olla molempia hyödyttävää. Yhteisen strategian tulee palvella molempia. Hankkijan tulee ottaa toimittajan näkemys aidosti huomioon ja integroida tämä osaksi tulevaisuuden näkymien ja tavoitteiden johtamista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 294; Documenthouse 2017.)

3 KONSTRUKTIIVINEN TUTKIMUSMENETELMÄ

Opinnäytetyön ongelmaa selvitetään konstruktiiivisellä tutkimusmenetelmällä. Tutkimus tähtää käytännönläheiseen suunnitelmaan siitä, kuinka hankinnat kannattaa hoitaa luotavan Hankintaportaalin kautta, jotta se vastaa aiemmin luvussa 2 esiteltyihin ongelmakohtiin.

Tutkimusongelman luonteen johdosta konstruktiiivinen tutkimusmenetelmä on luonnollinen valinta tälle opinnäytetyölle. Konstruktiiivisellä tutkimuksella tuotetaan ratkaisuja reaaliaikailman ongelmiin. Ydinkäsitteellä, konstruktioilla, on lähes loputon määrä mahdollisia toteutumia, joita ovat mm. suunnitelmat, mallit, organisaatorakenteet yms. Näille konstruktioille on yhteistä se, että ne keksitään ja kehitetään tutkimusmenetelmää hyödyntäen.

Tutkimusotteen ydinpiirteet edellyttää että se:

- keskittyy reaaliaikailman ongelmiin, jotka on tarve ratkaista
- tuotetulla konstruktioilla pyritään ratkaisemaan ilmenneet ongelmat
- konstruktio tuotetaan tutkijan ja käytännön edustajan yhteistyönä
- konstruktio on kytketty olemassa olevaan teoriaan, jota reflektoidaan empiirisiin löydöksiin

(GpmFirst 2017.)

Konstruktiiivisen menetelmän prosessiin kuuluu seitsemän vaihetta. Ensimmäinen vaihe on ongelman määrittely. Aiheen valinta on tutkimuksen olennainen osa. Hyvä aihe on luonteeltaan käytännönläheinen. Sopivan aiheen löydyttyä on vuorossa yhteistyömahdollisuuksien selvitys. Tämä tarkoittaa, että tutkija ja toimeksiantaja pohtivat aihetta tarkemmin siten, että se pystytään sitomaan pitkällä aikavälillä käytäntöön. Kolmas vaihe tutkimuksessa on syvälinen aiheeseen tutustuminen. Tämä tapahtuu esimerkiksi perehtymällä aihetta tukeviin kirjallisiin lähteisiin, toteuttamalla kenttätutkimusta tai haastattelemalla asiantuntijoita. Neljäs vaihe on kaikkein hankalin määrittely, sillä ratkaisumallin innovointi ja konstruktion tuottaminen on aina tapauskohtaista. Vaihe on tutkimuksen kannalta kriittinen, sillä ellei onnistuta tuottamaan tuloksia ei koko prosessia ole järkeä jatkaa eteenpäin. Mallin testausvaiheella ei tarkoiteta vain teknistä testaamista, vaan siihen kuuluu koko tutkimuksen toimivuuden arviointi. Mitä käytännönläheisempi malli saadaan tuotettua testattavaksi, sen paremmin kokonaisuutta kyetään hahmottamaan ja käsittelemään. Jo tässä vaiheessa aihe on myytävä oikein kohderyhmälle, jotta ne antavat toivotun

panostuksen tutkimukselle. Testauksen jälkeen arvioidaan sen tuomia tuloksia ja koko tuotoksen toimivuutta. Tärkeää tässä vaiheessa on syvällisesti pohtia tuotoksen käytettävyyttä ja mitä kohtia tulee jatkoa ajatellen kehittää. Viimeisessä vaiheessa analysoidaan tutkimuksen kontribuutio verraten sitä olemassa olevaan teoriaan. (Metodix 2014.)



KUVA 3. Konstruktiiivisen tutkimuksen vaiheet. (Metodix 2014.)

Tässä opinnäytetyössä ei toteuteta konstruktiiivistä tutkimusta kokonaisuudessaan. Tässä työssä keskitytään ongelman määrittelyyn, johon innovoidaan ratkaisumalli (vaihe 1). Ratkaistava ongelma on määritelty yhdessä toimeksiantajan kanssa (vaihe 2). Osana konstruktiiivistä kokonaisuutta työhön kuuluu syvälinen aiheeseen tutustuminen ja tiedonkeruu. Pääpaino tiedonkeruussa painottuu teoriaan – aiemmin julkaistuun alan kirjallisuuteen sekä muihin aiheita käsitteleviin julkaisuihin (vaihe 3).

Aiheeseen tutustumista syvennettiin haastattelemalla toimeksiantajaa tammikuussa ja huhtikuussa 2017 sekä Mediapoliksien yrityksille suunnatulla kvantitatiivisella tutkimuksella. Näiden tarkoituksena oli syventää ymmärrystä nykytilasta, joita reflektoidaan teoriaan innovoitaessa ratkaisumallia (vaihe 4).

Vaiheesta viisi eteenpäin toteuttamisen vastuu siirtyy toimeksiantajalle, joka voi viedä hanketta eteenpäin tämän työn tulosten ja ratkaisujen perusteella. Seuraava vaihe työn jatkamisessa on tässä työssä innovoitavan mallin testaaminen käytännössä. Testausta seuraa mallin toimivuuden arviointi ja analysointi sen jatkokehitystarpeista.

3.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kerätyn teorian ja toimeksiantajan haastattelun pohjalta toteutettiin osana tutkimuskokonaisuutta kvantitatiivinen tutkimus, joka suunnattiin Ylen Mediapoliksens yhteistyökumppaniverkostolle. Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esiin sidosryhmien näkemys, jota reflektoidaan teoriaan ratkaisua innovoitaessa.

Kvantitatiivisellä eli määrällisellä tutkimuksella kerätään mitattavaa aineistoa strukturoiduilla kysymyksillä, kun tiedonkeruu hoidetaan kyselylomakkeella. Kerättyä aineistoa käsitellään numeerisena tilastotieteellisin menetelmin. Kerättyä aineistoa analysoitaessa haetaan lukuja, jotka ilmentävät vastaajien näkemystä kysymysten aiheista. (Vilpas 2016, 1.)

Kvantitatiivinen tutkimus etenee vaiheittain alkaen tutkimusongelman määrittämisestä (aihe, tavoitteet, taustatiedot), jota seuraa aiempaan aineistoon/teoriaan perehtyminen ja mahdollinen hypoteesin asettaminen sekä tutkimussuunnitelman luominen. Näiden vaiheiden jälkeen alkaa käytännön työ tutkimuksen parissa: tiedonkeruuvälineen rakentaminen (lomake), tiedonkeruu, tietojen käsittely ja analysointi (usein käytetty ohjelma hoitaa tämän osion) ja tulosten raportointi. Edellä mainittujen vaiheiden valmistuttua seuraa johtopäätösten tekeminen ja tulosten hyödyntäminen. (Heikkilä 2014, 8-9.)

Ensimmäinen kyselylomake lähetettiin 12.5.2017 nimellä ”Kumppanuustutkimus Mediapoliksens organisaatioille”. Kyselylomake lähetettiin kaikille Ylen Mediapoliksens yhteistyökumppaniyrityksille, jotka toimivat joko tuotannon tai hallinnon tukipalveluiden aloilla. Kaiken kaikkiaan lomake lähetettiin 23 yrityksen edustajalle sekä kolmelle pirkanmaalaisten oppilaitosten edustajille, joiden organisaatioilla on toimintaa Mediapoliksella. Tutkimusotannon perusjoukoksi haluttiin organisaatioita, jotka ovat tehneet yhteistyötä aiemmin Ylen kanssa. Otokseksi valitut Mediapoliksens yritykset edustavat hyvin tätä perusjoukkoa. Ryhmä ensinnäkin edustaa toimialoiltaan laajasti useita aloja, joiden kanssa Ylen eri osastot tekevät yhteistyötä. Lisäksi useat toimijat harjoittavat liiketoimintaansa valtakunnallisesti, eli toiminta ei ole tiettyyn maantieteelliseen alueen rajoittuvaa.

Avoimet kysymykset ovat vastaajan kannalta kaikkein vaikeimpia, joten niitä ei ole tässä tutkimuksessa käytetty yhtä enempää. Avoimet kysymykset ovat ongelmallisia, koska kysymyksen väärinymmärryksen riski kasvaa, sillä vastausvaihtoehtoja ei ole annettu etukäteen. Tähän tutkimukseen otettiin mukaan yksi avoin kysymys, sillä sen kautta on kuitenkin mahdollista saada selvittää jotain olennaista, mitä tutkimuslomakkeen laatija ei ole tajunnut kysyä. (KvantiMOTV 2010.)

Tutkimukseen valittu ryhmä oli määrällisesti pieni, joten tavoiteltu vastausprosentti oli 100. Vastauksia saatiin kerättyä kahdeltatoista vastaajalta, jolloin vastausprosentiksi tuli 46,15%. Alhaiseksi jääneen vastausprosentin johdosta vastauksia ei esitetä kuvaavan koko perusjoukon mielipidettä, eikä sen pohjalta tehdä kattavia yleistyksiä. Vastauksia tulkittaessa niistä haetaan suuntaa, joka auttaa huomioimaan Ylen yhteistyökumppaneiden tarpeet luotavaa verkkosivua varten.

3.2 Tutkimuksen tulokset

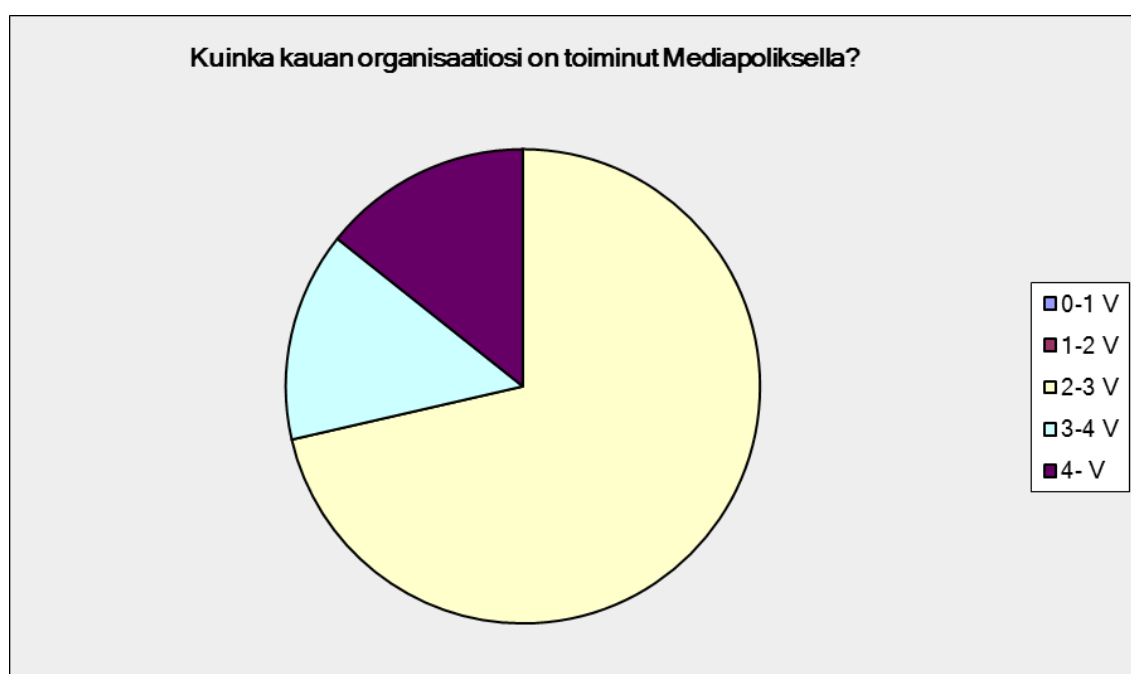
Tässä osiossa esitetään kyselylomakkeella kerätyt tulokset. Kyselylomakkeella kerättiin vastauksia anonyymisti. Täten vastaajia ei ole nimetty erikseen vastauksia analysoitaessa. Kyselomake löytyy tämän työn liitteestä (liite 1).

Kyselylomake koostuu seitsemästä varsinaisesta kysymyksestä, joilla haettiin tietoa tutkittavaan aiheeseen. Kysymykset laadittiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Lomake pidettiin toimeksiantajan neuvon mukaisesti mahdollisimman ytimekkäänä. Hänen käsityksensä mukaan liian pitkään lomakkeeseen ei todennäköisesti olisi tullut yhtään vastausta kiireiseltä vastaajajoukolta.

Lomakkeella selvitettiin vastaajien taustatietoja siten, että kävi ilmi kuinka kauan he ovat toimineet Mediapoliksella tiiviissä läheisyydessä Ylen kanssa, ja millä liiketoiminnan alueilla he ovat tehneet yhteistyötä. Taustatietojen lisäksi varsinaisesti tutkimuksella haluttiin selvittää miten vastaajat ovat kokeneet yhteistyön, ja mihin asioihin he toivovat Ylen erityisesti keskittyvän kehittäessään yhteistyötä heidän kanssaan. (Kumppanuustutkimus 2017.)

3.2.1 Vastaajien taustatiedot

Lomakkeen alussa kysymyksillä 1-3 kartoitettiin vastaajien taustoja. Ensimmäisellä kysymyksellä selvitettiin, kuinka kauan vastaajaan organisaatio on ollut mukana Mediapoliksen toiminnassa. Vastaajista ylivoimainen enemmistö (71,4 %) kertoi olleensa mukana toiminnassa 2-3v. 14,3 % kertoi olleensa mukana 1-2 v, ja toiset 14,3 % 3-4 v. Kohtiin 0-1 vuotta, tai yli 4 vuotta ei tullut yhtään vastauksia. Kysymyskohtaan 1 kerättyjen vastausten perusteella voidaan todeta, että vastaajilta löytyy muutaman vuoden kokemus toiminnasta Mediapoliksella.



TAULUKKO 1 Kuinka kauan vastaajat ovat toimineet Mediapoliksella

Lomakkeen kysymyskohdassa 2 kysyttiin avoimella tekstikentällä, että minkä Ylen osaston kanssa vastaaja on pääsääntöisesti tehnyt yhteistyötä. Vastaajista 57,1 % mainitsi tehneensä yhteistyötä pääsääntöisesti ohjelmatuotannon parissa. Loput 42,9 % mainitsi tehneensä yhteistyötä pääsääntöisesti Ylen muiden osastojen kanssa.

Lomakkeen kysymyskohdassa 3 kysyttiin mitä palveluita vastaajaan organisaatio tarjoaa. Kerättyistä vastauksista ei löytynyt yhtään päällekkäisyyksiä. Kaikki vastaajat tarjoavat toisistaan poikkeavia palveluita. Jotta vastaajat säilyttävät anonymiteettinsä, ei vastauksissa esiintyvien palveluiden kirjoa lähdetä avaamaan tarkemmin.

Kyselylomakkeen kohtiin 2 ja 3 kerättyjen vastausten perusteella voi todeta, että vastaajat edustavat luonteeltaan ja toiminnaltaan laajaa kirjoa, joilta löytyy paljon kokemusta yhteistyöstä monien eri Ylen osastojen kanssa. Vastaajien taustatekijöiden suhteen kyselytutkimuksella saavutettiin toivottu tilanne. Vastaukset ovat tarpeeksi heterogeenisiä, eivätkä täten edusta analyysin kannalta liian suppeaa joukkoa. Ainoaksi rajoittavaksi tekijäksi jää jo edellä mainittu vastaajamäärään pienuus, jonka vuoksi analysoinnin tuloksiin suhtaudutaan varauksella.

3.2.2 Toiminta Mediapoliksella

Kyselylomakkeen kohdassa 4 pyydettiin vastaajia arvioimaan, miten he ovat kokeneet toiminnan Mediapoliksella ja yhteistyön Ylen kanssa vaikuttaneen heidän omaan toimintaansa. Tällä kohdalla on tarkoitus selvittää kokevatko potentiaaliset kumppanit ylipääntään keskitetyn kanavan yhteistyömahdollisuuksille tarpeelliseksi ja missä piilee mahdolliset ongelmat.

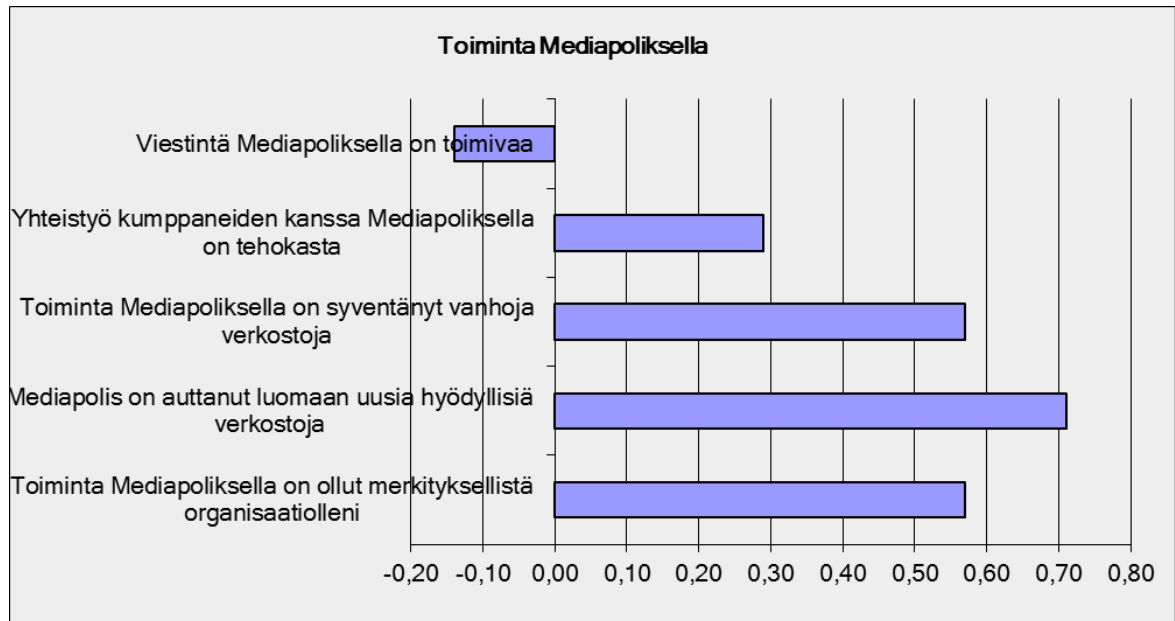
Vastaajia pyydettiin arvioimaan taulukossa 2 esiintyviä kysymyksiä neliportaisella arvoasteikolla (täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, osittain samaa mieltä, täysin samaa mieltä).

Heikoimmaksi osa-alueeksi vastaajat kokivat ylivoimaisesti viestinnän. 57,2 % koki viestinnän epäonnistuneen joko täysin tai ainakin osittain. Vain 14,3% koki viestinnän onnistuneen täysin. Viestinnän toteuttamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota luotaessa Hankintaportaalia. Jos luotava hanke ei kykene tavoittamaan toivottua kohderyhmää, ei sillä voida saavuttaa tavoiteltua hyötyä.

Vastaajien arvio toiminnan tehokkuudesta sai myöskin melko kehnon keskiarvon. Taulukosta 2 huomaa, että arvio on positiivisen puolella. Tuloksissa on silti huomattavasti parantamisen varaa. Vastaajista 57,2% kokivat olevansa osittain samaa mieltä siitä, että toiminta on ollut tehokasta. Ihannetila olisi niin, että ylivoimainen enemmistö kokisi täysin samaistuvansa väittämään. Toiminnan tehostamiseen tullaan esittelemään ratkaisuja Hankintaportaalin suunnitelmassa.

Vaikka Mediapoliksenkin toiminnassa on parantamisen varaa, on se kuitenkin saanut osakseen myös paljon onnistumisiakin. Tästä kertoo kysymyskohdan 4 loput osiot. Taulukosta 2 huomaa, että ylivoimainen enemmistö vastaajista kokee edustamansa organisaation onnistuneen luomaan uusia verkostoja, sekä vahvistamaan jo olemassa olevia toimissaan Mediapoliksella. Tähän samaan tulokseen pyritään myöskin Hankintaportaalin avulla valtakunnallisesti.

Mediapoliksens kaltaisessa kanavassa on selvästi potentiaalia. Vastaajista ylivoimainen enemmistö koki Mediapoliksens olleen merkittävä omalle organisaatiolleen. Vastaajista 28,6 % koki olevansa osittain erimieltä väittämän kanssa. Loput 71,4 % vastasivat väittämään olevansa joko täysin tai osittain samaa mieltä. Hankintaportaalia varten tulee kiinnittää huomiota miten saavuttaa vähintään yhtä hyvä tulos. Mikäli Hankintaportaali kykenee samanlaisiin tuloksiin, on Yle onnistunut yhdessä tavoitteessaan, joka on olla media-alan kehittäjä Suomessa.



TAULUKKO 2 Vastaajien arviointi toiminnasta Mediapoliksella

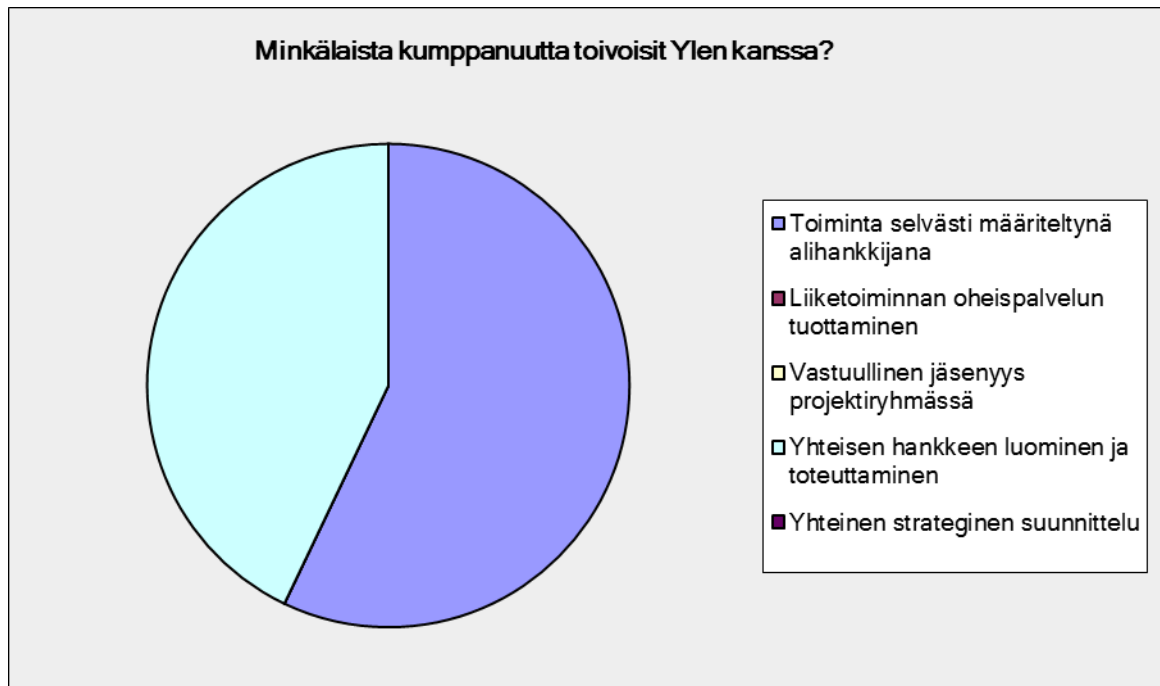
3.2.3 Minkälaista kumppanuutta toivoisit Ylen kanssa?

Kysymyslomakkeen kohdassa 5 selvitettiin minkälaiset kumppanuuden muodot erityisesti kiinnostavat Ylen yhteistyökumppaneita. Tällä kysymyksellä on tarkoitus kartoittaa, minkälaisia hankinnan muotoja on syytä vaalia erityisesti Hankintaportaalisissa.

Vastaajista 57 % toivoo roolia selvästi määriteltynä alihankkijana (taulukko 3). Eli osapuolena, jolta vain tilataan etukäteen selvästi rajattu suoritus. Ylen näkökulmasta tämä tarkoittaa, että vastaajat toivovat tarpeen olevan selvästi mietitty ja rajattu pyydettyä tarjousta. 43 % vastaajista toivovat vastuullisempaa roolia yhteistyössä Ylen kanssa (taulukko 3). He toivovat roolia, jossa he pääsevät yhdessä Ylen kanssa suunnittelemaan ja toteuttamaan hankkeita tai jopa suunnittelemaan itse omia hankkeita, joihin Yle lähtee mukaan.

Hankintaportaalia suunniteltaessa täytyy ottaa nämä molemmat toiveet huomioon. Ylen puolesta sinne on syytä luoda ainakin kaksi erilaista hankintojen kanavaa. Ensimmäinen kanava on tarjouspyyntöjä varten. Tällä kanavalla etsitään alihankkijaa, kun tarve on selvästi jo tiedossa. Toinen hankintakanava tässä mallissa olisi interaktiivisempi. Tällä kanavalla Yle voi etsiä yhteistyökumppania ideatason hankkeisiin, joiden toteuttamisesta ei ole vielä tarkempaa suunnitelmaa. Hankkeesta kiinnostuneet tahot voivat ilmaista kiinnostuksensa hanketta kohtaan ja Yle voi löytää hyödyllisiä kumppaneita, jotka voivat viedä hanketta eteenpäin.

Koko media-alan kehittämiseksi jälkimmäinen kanava voidaan toteuttaa siten, että se ei ole pelkästään Ylen hankkeita varten. Suurimman yleisen hyödyn kanava tuottaa, jos kuka vaan voi ladata sinne oman hankkeensa ja etsiä yhteistyökumppaneita itselleen.



TAULUKKO 3 Minkäläistä kumppanuutta vastaajat toivovat Ylen kanssa

3.2.4 Mitä asioita toivoisit Ylen kehittävän toiminnassaan?

Kyselylomakkeen kohdassa 6 pyydettiin vastaajia lajittelemaan tärkeysjärjestykseen asiat, joihin Ylen tulisi keskittyä yhteistyönsä kehittämisessä:

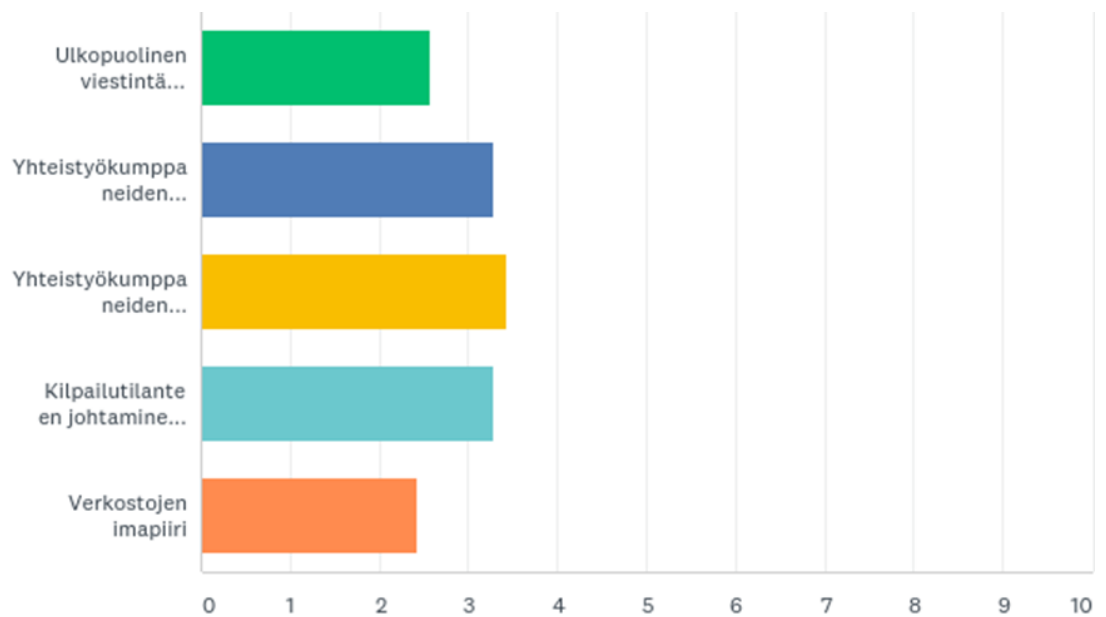
1. Ulkopuolinen viestintä (esimerkiksi tulevista hankkeista)
2. Yhteistyökumppaneiden kehityksen tukeminen
3. Yhteistyökumppaneiden toiminnan ja palveluiden arviointi
4. Kilpailutilanteen johtaminen (kumppanin valinta)
5. Verkostojen ilmapiiri

Kuten taulukosta 4 huomaa kaikki esitetyt kohdat ovat saaneet merkittävästi painotusta, sekä etenkin kärkikolmikolle ei vastauksiin muodostunut suurta hajontaa. Niukasti tärkeimmäksi kehityskohdaksi nousi kuitenkin yhteistyökumppaneiden toiminnan ja palveluiden arviointi. Tällä tarkoitetaan siis palautteen antamista tehdystä työstä ja tarjotuista palveluista. Vastaajat selvästi haluavat kuulla miten heidän yhteistyönsä on sujunut.

Hankintamallissa tähän kohtaan kyetään tarjoamaan ratkaisu hallitulla projektien loppukäsittelyllä. Hankintaportaaliin kannattaa tehdä osio, josta löytyy kaikki toteutetut projektit. Kaikki osalliset voivat projektikohtaisesti antaa oman näkemyksensä sen toteutuksesta ja onnistumisesta. Tämä hyödyttää myöskin Yleä, näin omasta tietokannasta löytyy relevanttia tietoja yhteistyökumppaneista. Sekä oman talon sisäiset päällekkäisprojektit voidaan karsia tämän kanavan avulla, jotka toimeksiantaja on maininnut ongelmiksi Ylen hankinnoissa. (Salli 2017)

Seuraavaksi eniten vastaajat toivoivat Ylen kehittävän kilpailutilanteen johtamista sekä yhteistyökumppaneiden kehityksen tukemista (taulukko 4). Erityisesti keinoja kilpailutilanteen johtamisen kehittämiseksi on tärkeää miettiä tarkasti, jotta Yle onnistuu tavoitteessaan olla media-alan kehittäjä Suomessa. Kilpailutilanteen johtamisen kehittäminen lähtee hankintojen avoimemmasta hoitamisesta. Erityisesti siitä, että ei sorruta helpoimpaan ratkaisuun ja tilata vain toimittajalta, jolta ollaan aina ennenkin tilattu. Kilpailutilanteen johtaminen kunnollisesti vaatii aktiivista perehtymistä toimittajamarkkinoihin ja eri vaihtoehtojen analyttistä puntarointia ennen valintaa. Luomalla kilpailupainetta toimittajat keskittyvät enemmän oman toimintansa kehittämiseen niin laadun kuin kustannusten osalta ja tuotettu lopputulos paranee.

Yhteistyökumppaneiden kehityksen tukemisella voidaan saavuttaa win-win-tilanne; toimittajat kykenevät kehittämään työnsä jälkeä ja Yle hankkijana saa jatkossa parempaa vastinetta rahoilleen. Vaikka hankinnoissa ei ole yleisesti kannattavaa suosia aina samoja toimittajia, on näiden kehittyminen kuitenkin suotavaa. Vaikka aktiivisesti käytettäisiinkin monipuolisesti eri toimittajien palveluita, todennäköisesti jo tuttujen toimittajien palveluita tullaan hyödyntämään jatkossakin. Lisäksi jotkin osa-alueet ovat varmasti sellaisia, joihin ei ole käytännössä edes mahdollista etsiä uutta toimittajaa. Esimerkkinä usein samankaltaisena toistuva hanke, kuten jonkin tv-sarjan tuotantokaudet. Riskinä toimittajien kehittämisessä piilee kuitenkin se, että Yle käyttää siihen paljon aikaa ja lopulta ei päädy enää tekemään yhteistyötä kyseisen toimittajan kanssa.



TAULUKKO 4 Mitä vastaajien mielestä Ylen tulisi erityisesti kehittää toiminnassaan

3.2.5 Muut esille tulleet seikat

Kyselylomakkeen kohta numero 7 oli viimeinen, jossa esitettiin kysymys tutkittavaan aiheeseen. Vastaajilta kysyttiin ”Tulisiko Ylen keskittyä johonkin muuhun asiaan kehittäessään yhteistyötä kumppaneiden kanssa?”, johon kerättiin vastauksia avoimella tekstikentällä.

Kuten jo aiemmin on mainittu, niin tällä tutkimuksen melko suppealla tutkimusotannalla ei voi tehdä yleistyksiä, vaan tuloksia pitää tulkita suuntaa antavasti. Saaduista vastauksista ei ilmennyt merkittävästi aiemmista kysymyskohdista kerätyistä vastauksista poikkeavaa. Vastaajat toivovat mm. seuraavien sitaattien kaltaisia asioita:

”Kyllä, pitkäaikaisiin sopimuksiin kumppaneiden kanssa. Ja ajoissa tieto tulevista töistä.”

”Käytännön win-win-hankkeet (myös TKI-puolella) ovat tärkeintä. Tähän liittyen Ylen Mediapoliksen yksikön tulisi saada lisää itsenäistä päätösvaltaa - valtaa on siirretty liian Pasilan linnoitukseen.”

Nämä teemat kuuluvat jo kyselylomakkeen kohdassa 6 kysyttyihin ulkopuolisen viestinnän ja kilpailutilanteen johtamisen piireihin. Jo kohdassa 6 läpikäytyjen vastausten perusteella näihin teemoihin toivotaan puututtavan. Jälkimmäisessä sitaatissa esiintyneeseen toiveeseen vallan lisäämisestä ei voida välttämättä puuttua. Kuitenkin Hankintaportaali voi tarjota tehokkaan kanavan viestiä, jolla Mediapoliksen yksikkö saa paremmin äänensä kuulumaan päätöksenteossa.

4 SUUNNITELMA HANKINTOJEN HOITAMISESTA

Tässä osiossa esitellään suunnitelma hankintojen hoitamisesta luotavan Hankintaportaalin kautta. Suunnitelma pohjautuu teoriaan sekä siinä reflektoidaan kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia. Suunnitelman tarkoitus on tarjota ratkaisu toimeksiantajan ilmaisemiin suurimpiin ongelma-kohtiin Ylen hankinnoissa, jotka esiteltiin tämän opinnäytetyön johdannossa kappaleessa 1.1. Nämä keskeisimmät ratkaistavat ongelmakohdat ovat siis: 1) miten löytää ja valita oikea toimittaja, 2) miten Yle saa enemmän irti yhteistyöstä toimittajien kanssa, 3) miten välttää päällekkäisyydet hankinnoissa ja 4) kuinka tehostaa tiedonkulkua Ylen sisällä sekä sen ulkopuolelle. Alla olevassa kuvassa on pelkistetyesti esitetty mistä osioista Hankintaportaali koostuu. Kuvan 4 osiot ovat avattu tarkemmin tämän luvun jäljemmissä osioissa.



KUVA 4. Malli Hankintaportaalista

4.1 Tiedottaminen

Tulevista hankkeista ja projekteista tiedottaminen on Hankintaportaalin kannalta olennaisin osio. Tämän vuoksi se tuleekin sijoittaa nettisivuston etusivulle. Tiedottaminen jakaantuu tarkasti määriteltyihin sekä ideatason hankkeisiin. Tarkasti määritellyt hankkeet ovat niitä, joihin tiedetään tarkasti mitä toimittajalta halutaan tilata. On se sitten vastuu koko projektin vetämisestä tai pieni osuus kokonaisuutta. Mitä tarkemmin oma tarve on määritelty sen suuremman hyödyn hankkija saa, kuten kappaleessa 2.1.3 todettiin. Tarkoin kartoitettu hanke varmistaa sen, että toimittajat osaavat tarjota juuri sitä mitä halutaan, eikä hankkija päädy maksamaan turhasta.

Sivustolle luodaan tarkka kuvaus tulevasta hankkeesta, jonka yhteyteen tulee kuvaus mitä toimittajilta halutaan tilata. Sivuston kautta toimittajat voivat lähettää tarjouksensa hankkeen vastuu henkilölle. Hankkeen koosta ja merkityksestä riippuen toimittajilta voidaan edellyttää tarjouksen lisäksi liitteitä, joita hyödynnetään kilpailutuksessa. Nämä liitteet ovat kuvaus aiemmista toimittajan tekemistä vastaavista töistä, jotka ilmentävät toimittajan pätevyyttä kyseiseen tehtävään.

Lisäksi merkittävässä hankkeissa on syytä pyytää toimittajaa nimeämään valmiiksi henkilöt organisaatiostaan, jotka ovat lähdössä mukaan projektiin. Näiltä henkilöiltä tulee pyytää kuvaus omasta ammattipätevyydestään. Henkilöiden valmiiksi nimeäminen tuo hankkijalle varmuutta saatavasta laadusta. Kuten kappaleesta 2.1.3 ilmenee, niin palvelun laatu on loppujen lopuksi kuitenkin kiinni vain henkilön pätevyydestä, joka sen tuottaa. Se kuinka paljon tietoa toimittajalta vaaditaan, tulee harkita aina tapauskohtaisesti. Jos merkitykseltään pieniinkin projekteihin vaaditaan aina kaiken kattava kuvaus käy äkkiä niin, että toimittajat alkavat vierastamaan prosessia sen raskauden takia.

Ideatason töistä tiedottaminen on luonteeltaan aiempaa epämääräisempää. Tämän osion kautta etsitään yhteistyökumppaneita mukaan hankkeisiin, joiden toteutuminen ei ole varmaa. Tämän osion kautta etsitään kumppaneita aktiiviseen rooliin mukaan heti hankkeen kehitys- /ideointivaiheeseen. Alkutekijöissä olevista hankkeista tätä kautta tiedottaminen voi synnyttää parhaimmillaan hedelmällistä yhteistyötä hankkeiden ympärille, jotka muuten eivät välttämättä olisi edenneet tuotantovaiheeseen.

Ideatason hankkeista tiedottamisessa voidaan hyödyntää kappaleessa 2.2.1 esiteltyä ranskalaista urakkaa. Tämä edellyttää sen, että hankkeelle on määritelty jo budjetti. Tiedotteeseen julkaistaan tiedot suunnilleen siitä mitä halutaan, ja kuinka paljon toteutukseen on varattu rahaa. Toimittajat voivat lähettää suunnitelmansa siitä mitä he saisivat aikaan kyseisellä budjetilla. Hankkija voi tulkita tarjouksista mikä on toteuttamiskelpoisiin ja mikä vastaa ideaa eniten.

Tämän kategorian hankkeista ilmoittamisessa piilee omat riskinsä. Pahimmillaan voi käydä niin, että ulkopuolinen taho varastaa idean kokonaan itselleen ja jättää hankkeen alkuperäisen idean luojaan kokonaan ulkopuolelle. Tästä syystä näistä hankkeista tiedottamisessa tulee noudattaa varovaisuutta.

Edellä mainituista hankkeista tiedottamiseen tarkoitettu sivu voi palvella myös muitakin, kuin vain sivuston pyörittäjää Yleä. Ulkopuolisille tahoille kannattaa tarjota mahdollisuus tiedottaa omista hankkeistaan, joihin he etsivät yhteistyökumppaneita. Ulkopuoliset tahot voivat löytää tätä kautta kumppaneita toisistaan. Se varmasti houkuttelee enemmän ulkopuolisia tahoja liittymään sivustolle, ja hyödyntämään sitä. Erityisesti pienet yritykset, joilla ei ole paljon resursseja markkinointiin, voivat tätä kautta saada paremmin hankkeensa esiin muille. Kappaleessa 2.2.1 todettiin, että toimittajasuhteiden kehittämisen kannalta vahvemman on tärkeää tukea heikomman kehittymistä. Hankintaportaaliin julkisen tiedottamisen kanava tukee hyvin tätä toimittajasuhteiden kehittämisen osa-aluetta.

Julkisen tiedottamisen kautta sivusto palvelee koko media-alaa ja sen toimijoita Suomessa. Toimeksiantaja mainitsi haastattelun yhteydessä, että Ylelle on toiminnassaan tärkeää juurikin tämä koko toimialan tukeminen. Lisäksi Yle voi löytää tätä kautta hedelmällisiä hankkeita, joista ei muuten olisi kuultukaan.

Julkaistaessa tiedotteita pitää noudattaa johdonmukaisuutta, ja ne tulee julkaista yhtenäisessä muodossa. Tiedotteista pitää huokua päämäärätietoisuus ja varmuus. Nämä edesauttavat luomaan houkuttelevaa kuvaa yhteistyöstä Ylen kanssa.

4.2 Tiedon tallentaminen

Sivusto toimii hyvänä alustana tallentaa tieto tehdyistä projekteista sekä toimittajista. Projektit tallennetaan sivustolle kantaen mahdollisimman tarkasti kuvailevaa nimeä. Lisäksi projekteille voidaan laittaa tunnisteita, mitkä helpottavat niiden löytymistä tietokannasta. Projekteista tehdään mahdollisimman tarkka kuvaus siitä, mihin niillä pyrittiin, miten ne onnistuivat sekä ketkä olivat osallisena projektin toteuttamisessa. Projektiin osallistunut Ylen henkilöstö on syytä nimetä. Tämä helpottaa sisäistä tiedonhankkimista; kun joku toinen Ylen sisällä kaavailee samankaltaista projektia, on helppo löytää henkilö keneltä kysyä neuvoa toteutukseen. Tiedon tallentamisella saadaan kerättyä toimittajakantaa ja voidaan ratkoa kohdassa 2.2.1 esitettyjä kilpailutuksen ongelmakohtia.

Tallennettava tieto jaetaan julkiseen ja Ylen sisäiseen tietoon. Julkista tietoa on edellä mainitut kuvaukset projektista sekä maininnat projektiin osallistuneista tahoista. Ylensä projektiin osallistuneen henkilöstön kannattaa tehdä lisäksi arvio projektiin osallistuneesta toimittajasta. Tätä arvioita voidaan hyödyntää jatkossa, kun pohditaan toimittajan valintaa. Arvio toimittajan pätevyydestä on tärkeä kuulla nimenomaan tahoilta, jotka ovat läheisesti työskennelleet tämän kanssa. Asiat mitä kannattaa arvioida ovat kustannukset, palvelun tai tuotteen laatu, toimitusketjun toimivuus, asiakaspalvelu sekä toimitajan henkilöstön ammattitaito. Toimittajien säännöllinen arviointi on tulevan yhteistyön kannalta merkittävää, kuten kappaleessa 2.2.2 todettiin. Arviot toimittajista hyödyttää varmasti muuta henkilöstöä, jotka eivät ole olleet tekemisissä kyseisten toimittajien kanssa.

Kerätty tieto toimittajien arvioinnista on syytä pitää Ylen sisäisenä väärin ymmärrysten välttämiseksi. Projektikohtaisesti kerätty arviointi edustaa vain asianomaisten tahojen näkemystä asiasta, eikä suinkaan koko Ylen. Julkisenä tieto tulkittaisiin herkästi ilmentämään koko Ylen näkemystä. Lisäksi tieto julkisesti annettavasta arvioinnista loisi varmasti painetta toimittajien parissa, mikä vähentäisi Ylen houkuttelevuutta.

Toimittajille on kuitenkin suotava mahdollisuus saada arvio toiminnastaan henkilökohdaisesti. Niin kuin kumppanuustutkimuksessa kävi ilmi, niin kumppanit toivovat Ylensä palautteenantoa. Käymällä palautetta läpi huolellisesti toimittajan kanssa kyetään tukemaan sen kehittymistä. Rakentavan palautteen anto myöskin varmasti edesauttaa tiiviimän yhteistyön muodostumisessa toimittajien kanssa.

Toimittajat voivat tehdä sivustolle oman profiilin. He voivat tallentaa profiiliinsa projektit, joissa he ovat olleet mukana, sekä maininnan eri Ylen osastoista ja henkilöstöstä kenen kanssa he ovat olleet yhteistyössä. Tämä helpottaa tiedon löytämistä, kun etsitään toimittajasta tietoa sivustolta. Toimittajat voivat lisätä omaan profiiliinsa kuvauksen myös muista referensseistä, eli töistä jotka he ovat tehneet muualla. Tämä on olennaista etenkin toimittajille, jotka eivät ole entuudestaan tuttuja Ylelle. Toimittajien lähettäessä tarjousta sivuston kautta voivat he hyödyntää kaikkea sivustolle tallentamaansa. Kuten jo aiemmin mainittiin, voi olla syytä tarjouksen lisäksi pyytää toimittajalta referenssejä omista töistään. Jos toimittaja on ne jo ladannut sivustolle, on helppo liittää osaksi tarjousta, eikä niitä tarvitse kirjoittaa aina uudestaan. Hankkijan kannalta tämä helpottaa merkittävästi sopivan toimittajan löytämistä ja näihin tutustumista.

Mitä tarkemman kuvauksen toimittajat luovat organisaatiostaan sivustolle, sen hyödyllisempi se on hankkijalle. Toimeksiantajan mukaan isoimpia ongelmia Ylellä hankinnoissa on ajan puute; ei ole tarvittavaa aikaa kaivaa tietoa toimittajamarkkinoista, jotta voitaisiin vertailla toimittajia kunnolla. Tämä johtaa usein siihen, että tilataan tutulta toimittajalta. Jos toimittajat omaksuvat sivuston säästää se hankkijan aikaa toimittajiin tutustuessa, sillä sen myötä tieto on saatavilla yhdestä paikasta.

Vaarana on, että toimittajat eivät ymmärrä sivuston arvoa ja sitä minkä potentiaalisen hyödyn se tarjoaa. Myytäessä verkkosivua toimittajille tulee painottaa sitä, että sen kautta he tavoittavat vaivattomasti asiakkaan. Ja heidän panostaessa omaan profiiliinsa on tilaajan turvallista valita heidät toimittajaksi.

On vähintäänkin yhtä tärkeää, että sivusto myydään hyvin myös Ylen sisällä. Parhaimmillaan sivustolla saadaan kitkettyä sisäisen tiedonkulun ongelmaa. Toimeksiantajan kuvauksen mukaan välillä käy niin, että eri paikkakunnilla toimivat yksiköt tekevät itsenäisesti sellaisia hankintoja, joihin saattaa löytyä jo ratkaisu. Tätä varten on tärkeää, että henkilöstö sitoutetaan kirjaamaan tarkasti ylös hankinnat siten, että ne löytyvät helposti tietokannasta. Ja hankintoja suunnittelevat velvoitetaan selvittämään, onko kyseiseen tarpeeseen jo olemassa ratkaisu.

4.3 Toimittajan löytäminen

Sopivan toimittajan etsiminen voidaan hoitaa tämän sivuston kautta hyödyntäen kerättyä tietokantaa. Tulevista hankkeista tiedotetaan sivuston kautta, ja sopivat toimittajat voivat jättää tarjouksen. Tarjousta käsiteltäessä päästään tutustumaan toimittajaan tarkemmin tämän profiiliin kautta. Lopullisen toimittajavalinnan tukena voidaan käyttää kappaleessa 2.2 esiteltyjä toimittajan valintaan vaikuttavia tekijöitä.

Uuden toimittajan osalta tehdään arvio näytöistä ja pätevyydestä kyseiseen hankkeeseen. Arvio tehdään aiempien töiden, ja toimittajan organisaatiostaan tekemän kuvauksen perusteella. Uudelta toimittajalta tilaaminen on aina riski. Hankinnan luonteesta riippuen uuden toimittajan osaamista kannattaa kuitenkin hyödyntää. Näin voidaan parhaimmillaan saavuttaa paljon totuttua parempaa laatua. Lisäksi monipuolisen toimittajakannan hyödyntämisellä Yle onnistuu tavoitteessaan kehittää media-alaa, minkä toimeksiantaja on maininnut olevan Ylen toive, eikä monopolisoi sitä vain tietyille toimijoille. Toimittajakannan laajuus ei yksinään riitä koko toimialan kehityksen tukemiseen. Kuitenkin Ylen suhteen se on merkittävää, sillä Yle on Suomen suurin kyseisen alan toimija joka tuottaa valtaosan kaikista alan hankkeista maassa.

Vanhojen toimittajien osalta arvioon voidaan käyttää apuna projektitietokantaa vanhoista töistä, joita toimittaja on tehnyt Ylelle. Jotta tietokannasta on relevanttia hyötyä, tulee sieltä löytyä Ylen sisäinen arvio toimittajasta edellä aiemmin mainittuja seikkoja painottaen. Arvio on syytä tehdä projektikohtaisesti. Näin voi vertailla toimittajan vahvuuksia erityyppisissä töissä. Samalla voidaan mitata, miten toimittaja on mahdollisesti kehittynyt ajansaatossa.

4.4 Haasteet

Kappaleissa 4.1 – 4.3 esiteltiin suunnitelma hankintojen organisoimisesta Hankintaportaaliissa. Suunnitelmalla pyritään kehittämään Ylen yhteistyötä sen kumppaneiden kanssa. Tämä suunnitelma tukee kehitystä, sillä se tarjoaa ratkaisun johdannossa, kappaleessa 1.1 esitettyihin suurimpiin ongelmakehtiin, mitä tulee Ylen hankintoihin ja yhteistyöhön tärkeiden kumppanien kanssa. Suunnitelman käytäntöön paneminen ei ole mutkatonta. Sen toteuttamiseen ja tavoitteensa täyttämiseen sisältyy haasteita, jotka tulee tiedostaa hyvissä ajoin jottei niistä tule ongelmia. Tässä kappaleessa esitetään suurimmat haasteet, jotka liittyvät Hankintaportaalin toteuttamiseen.

Jotta tämä sivusto voi tarjota toivotun hyödyn on sen oltava mahdollisimman helppokäyttöinen. Jos käyttäjät (sekä toimittajat että Ylen henkilöstö) kokevat sen käyttämisen hankalaksi tai työlääksi ei se saavuta toivottua käyttöastetta millään. Niinpä sivusto on pidettävä toiminnoiltaan mahdollisimman yksinkertaisena. Sivusto perustuu tulevista hankkeista tiedottamiseen ja toimii tietokantana vanhoille hankinnoille.

Sivuston pyörittäjä jonkin aikaa haasteeksi voi muodostua myöskin tiedon laajuus; tarjolla on niin paljon informaatiota, että sieltä ei löydä etsimäänsä. Tätä varten sekä tulevat että vanhat hankkeet tulee kirjata tarkasti toimialakohtaisesti kantaan. Mitä tarkemman kuvauksen hankkeet saavat, sen varmemmin se tavoittaa oikeat henkilöt jälkeinpäin.

Hankintoihin tulee jatkossakin kulumaan aikaa. Hyvin hoidettuna ne vaativat syvää tutustumista toimittajamarkkinoihin. Mikäli markkinat saadaan koostettua samaan paikkaan tälle sivustolle, tulee tiedonkeräämisestä helpompaa. Hankintoja toteuttava henkilöstö tulee sitouttaa laajaan tiedonhankintaan, jotta saadaan tietoa koko markkinoista, eikä sorruta toimimaan vain tuttujen toimittajien varassa.

Erityisenä haasteena onkin saada myös entuudestaan tuntemattomat toimittajat liittymään sivustolle. Sivusto tulee markkinoida tehokkaasti läpi koko markkinoiden, jotta se tavoittaa kaikki potentiaaliset toimittajat, joilla voi olla saumaa yhteistyöhön Ylen kanssa. Toimittajia lähestyessä tulee painottaa mitä konkreettista hyötyä sivustolle liittyminen tarjoaa: mahdollisuuden päästä myymään Suomen suurimmalle mediatallolle, paikan josta

löytää potentiaalisia yhteistyökumppaneita, kanavan markkinoida omaa osaamistaan ja omia hankkeita.

5 POHDINTA

Tämä opinnäytetyö toteutui suunnitelman mukaisesti, tuottaen toimeksiantajalle suunnitelman hankintojen organisoinnista Hankintaportaalin kautta. Työ eteni vaiheittain, alkaen toimeksiantajan haastattelulla 12. tammikuuta 2017 Ylen Tohlopin tiloissa Tampereella. Haastattelun aikana määriteltiin opinnäytetyön aihetta, joka oli ”kuinka tehostaa yhteistyötä kumppaneiden kanssa”. Näillä kumppaneilla tarkoitettiin siis toimittajia, joilta Yle ostaa palveluita osana omaa liiketoimintaansa.

Opinnäytetyö eteni siten, että tekijä perehtyi laajasti hankinnan teoriaan. Opinnäytetyön edetessä teoriaan perehtymistä tarkennettiin siten, että se palveli mahdollisimman hyvin tämän opinnäytetyön aihetta. Varsinainen opinnäytetyön työstäminen alkoi kunnolla keväällä 2017. 4.14. 2017 pidettiin toinen toimeksiantajan haastattelu, jolloin tarkennettiin lisää opinnäytetyön aihetta. Tuolloin keskityttiin etenkin määrittelemään ongelmakohdat aiheeseen liittyen, jotka on syytä ratkaista. Suurimmiksi ongelmakohdiksi mainittiin muun muassa kilpailutusprosessin tehottomuus sekä sisäinen tiedonkulku. Haastattelun aikana ilmeni, että toimeksiantajan organisaatiossa on kaavailtu ideatasolla mahdollisen nettisivun luomista, jonka kautta hallittaisiin kumppanuuksia.

Todettiin, että tässä opinnäytetyössä kannattaa nimenomaan keskittyä siihen, kuinka hoi-taa hankinnat tuon sivuston kautta. Syynä tähän oli se, että sivusto toisi parhaimmillaan valtakunnallisen hyödyn koko Ylen organisaatiolle ja sen kautta voidaan ratkaista ilmi käyneet ongelmakohdat. Tässä työssä tuo nettisivusto kantaa nimeä Hankintaportaali.

Opinnäytetyön toteuttamisen aikana tekijä pääsi tutustumaan toimeksiantajan organisaa-tioon ja saavutti syvällisen ymmärryksen hankinnan teoriasta. Opinnäytetyön kappaleessa 5 esitetään suunnitelma hankintojen organisoinnista Hankintaportaalin kautta. Suunni-telma on muodostettu hyödyntäen aiheeseen liittyvää teoriaa, tässä työssä kerättyjä tutki-mustuloksia sekä toimeksiantajan haastatteluista. Tekijän toivon mukaan innovoidulla suunnitelmalla on uutuusarvoa ja toimeksiantaja voi hyödyntää sitä käytännössä.

5.1 Tutkimus

Opinnäytetyö toteutettiin konstruktiiivisenä tutkimuksena, päämääränä innovoida ratkaisumalli, joka tässä työssä on suunnitelma Hankintaportaalista. Seuraavien tutkimuksen vaiheiden eteenpäin viennin vastuu siirtyy toimeksiantajalle. Tutkimuksen seuraava vaihe on innovoidun mallin testaaminen käytännössä, ja tämän jälkeen kartoitus sen jatkokehitystarpeista. Tutkimuksen eteenpäin vientiä käsitellään lisää kappaleessa 5.2

Osana tätä opinnäytetyötä toteutettiin kvantitatiivinen tutkimus, joka kantaa nimeä Kumppanuustutkimus. Tutkimus suunnattiin tunnetuille Ylen kumppaneille. Tässä tapauksessa sopiva joukko oli Mediapoliksens organisaatiot. Tutkimuslomaketta jaettiin tälle ryhmälle sähköpostitse useaan kertaan touko-kesäkuussa 2017. Tutkimuksen runkoa pohdittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa aiemmin mainitun huhtikuun haastattelun yhteydessä.

Virallisen tutkimuslomakkeen laati tämän opinnäytetyöntekijä. Tutkimuslomake syntyi yhdistellen teoriaa sekä haastattelussa selvinnyttä tietoa. Kvantitatiivisellä tutkimuksella oli tarkoitus selvittää mitä asioita kumppanit toivovat Ylen kehittävän hankintaprosessissaan. Näin saatiin myös kumppanien ääni kuulumaan lopullisen ratkaisun suunnitteluun. Tämä on todella tärkeää, sillä Hankintaportaali ei voi millään onnistua, ellei sekä Ylen henkilöstö että toimittajat ymmärrä sen arvoa ja koe sitä hyödylliseksi.

Haastattelun yhteydessä toimeksiantaja mainitsi, että Kumppanuustutkimuksen kohderyhmä voi olla hyvin hankala saada vastaamaan lomakkeeseen. Syynä tähän oli erityisesti kyseisten tahojen kiireellisyys. Tämä asia osoittautui todeksi, ja valitettavasti Kumppanuustutkimukseen ei saatu toivottua vastausprosenttia. Lopullinen vastausprosentti jäi melko alhaiseksi (46,15 %), joten tutkimuksen tuloksia ei voitu käsitellä siten, että ne olisivat edustaneet koko kohderyhmän näkemystä. Tutkimustuloksia hyödynnettiin suuntaa antavasti ratkaisumallia innovoitaessa.

Tutkimuslomaketta laatiessa pidettiin mielessä mainittu kohderyhmän kiireellisyys. Tämä huomioitiin siten, että tutkimuslomake pidettiin mahdollisimman ytimekkäänä ja siihen tuotetut kysymykset muotoiltiin mahdollisimman selkeiksi, jotta niihin oli helppo vastata.

5.2 Hankintaportaali

Tässä opinnäytetyössä esitellään kappaleessa 4 suunnitelma hankintojen organisoinnista Hankintaportaalissa. Suunnitelma on tämän opinnäytetyöntekijän näkemys aiheesta, joka pohjautuu teoriaan, kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksiin sekä toimeksiantajan haastatteluihin. Suunnitelma on siis Ylen ulkopuolisen tahon tuottama. Lopputuloksen kannalta tämä on hyvä asia, sillä näin ollen tuotetulla suunnitelmalla on oletettavasti uutuusarvoa toimeksiantajalle. Täysin sisäisesti tuotettuna suunnitelma olisi voinut kangistua liikaa jo olemassa olevaan, eikä täten huomioida tarpeeksi eri vaihtoehtoja.

Ulkoisesti tuotettuun suunnitelmaan liittyy kuitenkin omat haasteensa. Pahin riski ulkopuolisen tahon tuottamaan suunnitelmaan liittyen on, että se ei kykene ratkaisemaan tuotoksella käsiteltyä ongelmaa. Tämä voi johtua monista syistä. Todennäköisin tekijä kuitenkin on, että ulkopuolinen taho ei ole sisäistänyt tarpeeksi hyvin ratkaistavaa ongelmaa. Jos näin on tapahtunut ei ulkopuolinen ratkaisu varmasti ole toivottu ja sitä ei voida hyödyntää käytännössä. Hankintaportaalin suhteen ei pitäisi olla käytäntöön liittyvää ongelmaa. Sillä se on täysin uudenlainen malli.

Kuten jo kappaleessa 5.1 mainittiin, niin tämän konstruktivisen tutkimuksen eteenpäin viennissä vastuu siirtyy toimeksiantajalle. Eteenpäin viennissä seuraava vaihe on suunnitelman testaus käytännössä. Tämä testaus voi tapahtua kahdella tavalla. Ensimmäinen vaihtoehto on luoda Hankintaportaalista prototyyppi, jolla testataan sen toimivuutta. Tässä opinnäytetyössä ei ole käsitelty Hankintaportaalin tekniikkaa, eli prototyypin lumista varten tarvitaan tutkimukseen mukaan taho, joka kykenee luomaan toimivan nettisivun, johon rakennetaan hankintoja varten suunnitelman mukaiset osiot. Prototyypin luominen on suotava tapa hoitaa testaus. Sen kautta pystytään arvioimaan sivuston käytännön toimivuus ja pohtimaan konkreettiset jatkokehitys tarpeet. Prototyypin luominen on kuitenkin työläs ja aikaa vievä prosessi. Siihen, että prototyyppi on valmis testattavaksi voi kulua pitkä aika. Lisäksi prototyypin luominen Hankintaportaalista on kallista, eli se syö budjettia lopullisen sivuston luomiselta. Toki jo luotua prototyyppiä voidaan hyödyntää alustana valmiille sivustolle.

Toinen vaihtoehto suunnitelman testaamiselle on hoitaa se työpajan avulla. Tähän työpajaan kerättäisiin osallisiksi henkilöitä, jotka kuuluvat Hankintaportaalin käyttäjiin. Tähän joukkoon on syytä haalia siis sekä Ylen hankintoihin vaikuttavaa henkilöstöä että ulkopuolisia toimittajia, jotka myöskin on tarkoitus saada mukaan sivustolle. Työpajassa esiteltäisiin suunnitelma Hankintaportaalista ja kuultaisiin osallistujien mielipiteet siitä. Työpajassa olisi tarkoitus kuulla käyttäjien näkemys esitetyistä Hankintaportaalin elementeistä. Tämä on toki haasteellista, sillä silloin ei ole mahdollisuutta testata asiaa käytännössä. Työpajasta voi kuitenkin parhaimmillaan nousta esiin arvokkaita ideoita, jotka voivat toimia jopa suunniteltua paremmin käytännössä.

Hankintaportaalin toimivuuden kannalta kaikkein kriittisintä on, että sen käyttäjäkohderyhmät ostavat sen. Tämä opinnäytetyö ei tarjoa tarkkaa ratkaisua siihen, kuinka Hankintaportaali tulee myydä näille ryhmille, Ylen henkilöstölle sekä toimittajille. Tärkeintä sitouttamisessa on saada kohderyhmät tajuamaan Hankintaportaalin arvo ja sen tuoma hyöty. Tämän suhteen esitetty työpaja voisi olla toimiva ratkaisu. Työpajassa he pääsevät itse osallisiksi luomaan Hankintaportaalin arvoa ja antamaan näkemyksensä sen toimivuudesta. Kohderyhmät varmasti ryhtyvät helpommin käyttämään aikanaan valmistuvaa Hankintaportaalia jos he ovat itse osallisia sen luomisessa. Eikä Hankintaportaalin käyttöönotto ole vain ylhäältä tuleva päätös, johon kaikkien on pakko sitoutua.

LÄHTEET

KIRJAT

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palvelulla. 5. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Huuhka, T. 2017. Tehokkaan hankinnan työkalut. 2. uudistettu painos. Helsinki: Books on Demand.

Hytönen, T & Lehtomäki, L. 2010. Valtion hankintakäsikirja. 1. painos. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Iloranta, K & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimitajamarkkinoiden hallintaan. 4. painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta. Parempi bisnes. 1. painos. Helsinki: Alma Talent.

Nordal, M., Vikberg, S., Wennberg, M. & Toivanen, M. 2014. Askeleet innovatiivisiin hankintoihin. 1. painos. Turku: Norr Design Oy.

Rauhala, M. 2011. Osta oikein ansaitse enemmän. 1. painos. Helsinki: Talentum Media OY

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. B2B – vähemmällä enemmän. 7. uudistettu painos. Helsinki: Hakapaino Oy.

Vilpas, P. 2016. Kvantitatiivinen tutkimus. 1. painos. Helsinki: Metropolia

ARTIKKELIT JA MUUT VERKKOLÄHTET

Cavinato ,J. Institute for Supply Management. 2016. Supplier Relationship Management Insights. Luettu 8.5.2017

<https://www.instituteforsupplymanagement.org/content.cfm?ItemNumber=20233&SSO=1>

Dominick, C. Nextlevelpurchasing. 2016. Service Vs. Manufacturing Industry Purchasing. Luettu 5.4.2017

<https://www.nextlevelpurchasing.com/articles/manufacturing-purchasing.php>

ExpertProgramManagement. 2011. The Kraljic Matrix. How to Optimise Purchasing Costs and Risks. Luettu 30.3.2017

<http://www.expertprogrammanagement.com/2011/08/the-kraljic-matrix/>

Glossary of terms. 2008. Toyotism. Luettu 5.4.2017.

<https://www.marxists.org/glossary/terms/t/o.htm>

Koljonen, M. Juhaconsulting. 2015. Käänteinen kilpailutus, ranskalainen urakka. Luettu 28.9.2017 http://juhaconsulting.fi/data/documents/kaanteinen-kilpailutus-ranskalainen-urakka-5_2015.pdf

Krekelä, T., Ollikainen, J & Seeste, K. Documenthouse. 2017. Muista nämä palveluntuottajien hallinnassa. <https://www.documenthouse.fi/blogi/toimittajien-hallinta-otama-huomioon-palveluntuottajien-hallinnassa/>

KvantiMOTV. 2010. Kyselylomakkeen laatiminen. Luettu 21.4.2017

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>

LaDissertation. 2014. 3 forms of work organization: Taylorism, Fordism, Toyotism. Luettu 5.4.2017 <https://www.ladissertation.com/Sciences-Economiques-et-Sociales/Sciences-%C3%89conomiques/3-Forms-Of-Work-Organization-Taylorism-Fordism-165206.html>

Lehtiranta, L., Junnonen, J-M., Kärnä, S & Pekuri, L. GpmFirst. 2017. The Constructive Research Approach: Problem Solving for Complex Projects. Luettu 7.6.2017.

<http://www.gpmfirst.com/books/designs-methods-and-practices-research-project-management/constructive-research-approach>

Logistiikan maailma. 2017. Hankintojen luokittelu. Luettu 18.5.2017

<http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/hankintojen-luokittelu/>

Lukka, K. Metodix. 2014. Konstruktiivinen tutkimusote. Luettu 2.2.2017

<https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Maister, D. Davidmaister. 2004. The Anatomy of a Consulting Firm. Luettu 3.4.2017

<http://davidmaister.com/articles/the-anatomy-of-a-consulting-firm/>

Mediapolis. 2013. Mediapoliksens tarina. Luettu 19.1.2017

<http://mediapolis.fi/mediapolis-tarina/>

MindTools. 2017. The Kraljic Portfolio Purchasing Model. Assessing Risks and Maximising Profits. Luettu 5.4.2017

https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_49.htm

SmartProcurement. 2015. 6 Steps to Improve Buyer-Supplier Relationships. Luettu 6.5.2017.

http://www.smartprocurement.co.za/archives/6_steps_to_improve_buyer-supplier_relationships.php#sthash.3MOzaRkF.qf2hvSTY.dpbs

Strategos. 2017. Toyota Production System (TPS) & Lean. Luettu 5.4.2017.

http://www.strategosinc.com/toyota_production.htm

Webb, J. Forbes. 2017. What is the Kraljic Matrix?. Luettu 4.6.2017

<https://www.forbes.com/sites/jwebb/2017/02/28/what-is-the-kraljic-matrix/#6cfe26a6>

HAASTATTELUT JA KYSELYT

Toimeksiantaja Salli, O-P. Taloustuottaja. Toimeksiantajan haastattelu 19.4.2017, Haastattelija Lagerbohm, M, Tampere

Mediapoliksen organisaatiot, 2017, Kumppanuustukimus 12.5.- 14.6.2017, Tutkija Lagerbohm, M.

LIITTEET

Liite 1. Kumppanuustutkimus kyselylomake

1(2)

Kumppanuustutkimus Mediapoliksen toimijoille																																		
<p>Tutkimus toteutetaan aineiston keräämiseksi osana Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden opinnäytetyötä. Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää miten yhteistyötä Ylen ja Mediapoliksessa toimivien muiden tahojen välillä voidaan kehittää, sekä miten tehostaa Ylen hankintaprosessia.</p> <p>Kerättyä aineistoa käsitellään anonymisti, eikä yksittäisiä vastauksia luovuteta eteenpäin. Lomakkeeseen vastaaminen vie vain n. 5 minuuttia. Tähän lyhyeseen tutkimukseen vastaaminen on tärkeää, sillä se suo mahdollisuuden vaikuttaa tulevaan yhteistyöhön.</p> <p>Mikäli tutkimuksen pohjalta herää mitään kysymyksiä, voi niiden pohjalta ottaa yhteyttä opinnäytetyön tekijään: Mikael Lagerbohm 044 203 8835 mikael.lagerbohm@biz.tamk.fi</p>																																		
<p>* 1. Kuinka kauan organisaatiosi on toiminut Mediapoliksella?</p> <p> <input type="radio"/> 0-1 v <input type="radio"/> 1-2 v <input type="radio"/> 2-3 v <input type="radio"/> 3-4 v <input type="radio"/> 4- v </p>																																		
<p>* 2. Minkä Ylen osaston kanssa olet tehnyt pääsääntöisesti yhteistyötä?</p> <p><input type="text"/></p>																																		
<p>* 3. Mitä palveluita organisaatiosi tarjoaa?</p> <p><input type="text"/></p>																																		
<p>* 4. Toiminta Mediapoliksella</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Täysin eri mieltä</th> <th>Osittain eri mieltä</th> <th>Osittain samaa mieltä</th> <th>Täysin samaa mieltä</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Toiminta Mediapoliksella on ollut merkityksellistä organisaatiolleni</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Mediapolis on auttanut luomaan uusia hyödyllisiä verkostoja</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Toiminta Mediapoliksella on syventänyt vanhoja verkostoja</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Yhteistyö kumppaneiden kanssa Mediapoliksella on tehokasta</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Viestintä Mediapoliksella on toimivaa</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>						Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Toiminta Mediapoliksella on ollut merkityksellistä organisaatiolleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mediapolis on auttanut luomaan uusia hyödyllisiä verkostoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Toiminta Mediapoliksella on syventänyt vanhoja verkostoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Yhteistyö kumppaneiden kanssa Mediapoliksella on tehokasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Viestintä Mediapoliksella on toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä																														
Toiminta Mediapoliksella on ollut merkityksellistä organisaatiolleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																														
Mediapolis on auttanut luomaan uusia hyödyllisiä verkostoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																														
Toiminta Mediapoliksella on syventänyt vanhoja verkostoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																														
Yhteistyö kumppaneiden kanssa Mediapoliksella on tehokasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																														
Viestintä Mediapoliksella on toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																														

* 5. Minkälaista kumppanuutta toivoisit Ylen kanssa?

- ☐ Toiminta selvästi määriteltynä alihankkijana
- ☐ Liiketoiminnan oheispalvelun tuottaminen
- ☐ Vastuullinen jäsenyys projektiryhmässä
- ☐ Yhteisen hankkeen luominen ja toteuttaminen
- ☐ Yhteinen strateginen suunnittelu

* 6. Lajittele järjestykseen seuraavat asiat tärkeysjärjestykseen mihin toivoisit Ylen kiinnittävän huomiota toimintansa kehittämisessä (5 tärkein, 1 vähiten tärkeä).

⋮	Ulkopuolinen viestintä (esim. tulevista hankkeista)
⋮	Yhteistyökumppaneiden kehityksen tukeminen
⋮	Yhteistyökumppaneiden toiminnan ja palveluiden arviointi
⋮	Kilpailutilanteen johtaminen (kumppanien valinta)
⋮	Verkostojen imapiiri

7. Tulisiko Ylen mielestäsi keskittyä johonkin muuhun asiaan edellä mainittujen lisäksi kehittäessään toimintaa yhteistyökumppanien kanssa?

Liite 2. Sähköposti Mediapolis

Hei,

Olen tekemässä opinnäytetyötä Ylelle. Opinnäytetyöni aiheena on Ylen hankintaprosessin kehittäminen, sekä yhteistyön tehostaminen kumppaneiden kanssa.

Olen tekemässä nyt kumppanuustutkimusta opinnäytetyöni tueksi, ja se suunnataan Mediapoliksien toimijoille.

Ohesta löydät linkin lomakkeeseen. Tutkimusaineistoa käsitellään täysin anonymisti, ja siihen vastaaminen vie n. 5 minuuttia.

Pyytäisin teitä vastaamaan tähän lomakkeeseen, sillä se on tärkeää yhteistyökuvioidenne kehittämiseksi Ylen kanssa.

<https://fi.surveymonkey.com/r/Kumppanuustutkimus>

Jos tutkimukseen liittyen herää mitään kysyttävää, niin annan mielelläni lisätietoja siihen liittyen.

Ystävällisin terveisin,

Mikael Lagerbohm

Liite 3. Haastattelupohja

Toimeksiantajan haastattelu 19.4.2017. Ylen Tampereen toimipiste.

1. Kuinka tiivistä yhteistyö on muiden Mediapoliksens organisaatioiden kanssa?
2. Mitkä ovat Ylen kannalta tärkeimmät kehityskohdat aiheeseen liittyen?
3. Miten vastuu hankinnoista on jakaantunut Ylellä?
4. Miten kilpailutus normaalisti hoidetaan?
5. Mitkä ovat tärkeimmät asiat, jotka vaikuttavat toimittajan valintaan?
6. Mikä on sopiva kohderyhmä tutkimukselle, jolla selvitetään kumppaneiden näkemys asiasta?
7. Minkälaisia asioita selvitetään tällä tutkimuksella

